

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи



**МИКРЮКОВ ТИМОФЕЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ**

**КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ  
В УЧЕТНЫХ ЦЕНТРАХ**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Городилов Михаил Анатольевич

Санкт-Петербург  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	12
1.1. Понятие и сущность внутреннего контроля .....	12
1.2. Концепции внутреннего контроля в мировой и отечественной практике.....	22
1.3. Требования к организации внутреннего контроля в России: анализ регулирующих норм	29
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В УЧЕТНОМ ЦЕНТРЕ .....	38
2.1. История возникновения учетных центров в России: экономический аспект.....	38
2.2. Анализ показателей деятельности учетных центров.....	53
2.3. Организационно-методические аспекты управления рисками в учетных центрах .....	71
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В УЧЕТНОМ ЦЕНТРЕ.....	93
3.1. Особенности систем внутреннего контроля в учетном центре .....	93
3.2. Контрольные процедуры – важнейший элемент системы внутреннего контроля.....	104
3.3. Направления развития системы внутреннего контроля в учетном центре .....	123
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	138
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	142
Приложение 1. Перечень регулирующих документов по внутреннему контролю в РФ.....	163
Приложение 2. Удельные веса статей балансов ОЦО .....	169
Приложение 3. Графики распределения удельных весов статей балансов ОЦО .....	173
Приложение 4. Удельные веса статей отчетов о прибылях и убытках ОЦО.....	179
Приложение 5. Графики распределения удельных весов статей отчетов о финансовых результатах ОЦО .....	182
Приложение 6. Относительные показатели деятельности ОЦО .....	185
Приложение 7. Темпы роста расходов и выручки ОЦО .....	187
Приложение 8. Форма количественной оценки мероприятий по снижению риска .....	189
Приложение 9. Форма качественной оценки мероприятий по снижению риска.....	190
Приложение 10. Форма дополнительной оценки СВК Учетного центра .....	191
Приложение 11. Описание учетного процесса.....	195
Приложение 12. Риски недостижения целей учетного процесса .....	196
Приложение 13. Контрольные процедуры по снижению рисков учетного процесса .....	198
Приложение 14. Матрица рисков и контрольных процедур .....	200
Приложение 15. Реестр выявленных ошибок.....	201
Приложение 16. Анализ результатов выполнения контрольных процедур.....	202
Приложение 17. Анализ реестра выявленных ошибок .....	203

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* Повышение эффективности деятельности является одной из актуальных задач российских компаний. Усиление конкуренции, экономические кризисы, внешние санкции – эти и другие факторы являются предпосылками улучшения качества работы отечественных предприятий.

Одним из действенных инструментов повышения эффективности управления является построение качественной системы управления рисками и внутреннего контроля. Такие системы созданы во многих организациях, но они не всегда отвечают современным требованиям и эффективно противодействуют существующим угрозам. Во многих предприятиях, особенно малых и средних, зрелость систем внутреннего контроля находится на достаточно низком уровне.

Общие требования по наличию эффективной системы внутреннего контроля в организациях стали разрабатываться с 80-х годов прошлого столетия с изданием международной концепции COSO. С тех пор появились другие концепции для различных групп пользователей, а COSO претерпела изменения в соответствии с меняющейся бизнес-средой. В последнее время наблюдается повышение интереса к данной проблематике.

Ряд банкротств крупных корпораций в начале XX века привел к повышению требований к внутреннему контролю на законодательном и нормативном уровне. Так, например, в США в 2002 году был издан Закон Сарбейнса-Оксли, устанавливающий требования к наличию в корпорациях эффективного внутреннего контроля, в требованиях регуляторов фондового рынка и фондовых бирж появилось условие наличия внутреннего контроля для допуска бумаг в котировальный лист биржи.

В России многие положения международных концепций и правил находят свое отражение на законодательном и нормативно-методических уровнях. Например, в 2018 г. в закон «Об акционерных обществах» внесены положения о системах управления рисками и внутреннего контроля публичных обществ,

требования российских бирж по внутреннему контролю для эмитентов, ценные бумаги которых допущены к торгам, аналогичны требованиям мировых торговых площадок, а Банком России издан Кодекс корпоративного управления, устанавливающий требования к системам управления рисками и внутреннего контроля для крупных компаний, введены в действие Международные стандарты аудита, устанавливающие, в том числе, и требования к организации внутреннего контроля аудируемых лиц.

Одной из главных целей внутреннего контроля является представление достоверной финансовой отчетности, что предполагает особые требования к его организации при ведении учета. Такие требования в общих чертах установлены регулятором, но полноценная методическая база осуществления внутреннего контроля, учитывающая особенности учетного процесса, отсутствует.

С конца прошлого века одним из способов повышения эффективности бизнеса в западных компаниях стал перевод обеспечивающих функций всех предприятий одной группы в отдельную организацию или филиал – общий центр обслуживания (далее – ОЦО). В первую очередь, это коснулось учетной функции, что позволяет называть ОЦО учетными центрами (далее - УЦ). В нашей стране ОЦО стали открываться с начала XX в., и наиболее активно – с 2008 по 2014 годы.

ОЦО отличаются спецификой технологических процессов, связанных с особенностями ведения бизнеса. Это обусловлено такими факторами, как территориальная обособленность ОЦО от своих клиентов, разделение процесса движения документов и информации между разными хозяйствующими субъектами, повышенные требования к квалификации персонала и ИТ-сопровождению учета и т.д. Специфика деятельности ОЦО порождает характерные только для нее риски, снижение которых должно обеспечиваться построением эффективной системы внутреннего контроля.

Указанная проблематика предопределила выбор темы работы, направления, цели и задачи исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Интерес к теме организации внутреннего контроля обусловлен значимостью данного вопроса как в

хозяйственной деятельности, так и в научных исследованиях. Теоретические и практические вопросы организации контроля в разное время внесли отечественные исследователи: Б.А. Аманжолова, В.Г. Афанасьев, Н.Г. Белов, И.А. Белобжецкий, Н.Т. Белуха, В.В. Бурцев, Э.А. Вознесенский, А.В. Газарян, М.А. Городилов, С.М. Данилевский, В.А. Ерофеева, Н.А. Каморджанова, Л.Н. Козырин, Ю.П. Константинов, Л.М. Крамаровский, Р.И. Криницкий, Е.А. Кочерин, А.В. Крикунов, Л.Г. Макарова, М.В. Мельник, И.Е. Мизиковский, С.В. Панкова, Н.Д. Погосян, С.В. Попова, М.П. Рябчиков, В.Я. Соколов, С.А. Стуков, А.Е. Суглобов, В.П. Суйц, А.Д. Шеремет, Т.Г. Шешукова, Л.З. Шнейдман, С.О. Шохин, Л.В. Юрьева и др.

Зарубежный опыт исследования по вопросам внутреннего контроля представлен в работах А. Аренса, Р. Адамса, Ф.Л. Дефлиза, Г.Р. Дженика, Д.Р. Кармайкла, Л. Конрат, Дж.К. Лоббека, Р. Монтгомери, Д. Робертсона, М.Б. Хирша и др.

В работе использовались международные документы, касающиеся исследуемых вопросов: концепции внутреннего контроля, профессиональные стандарты внешнего аудита, основы профессиональной практики внутреннего аудита, требования к публичным компаниям в мировой практике и др. Автором также исследованы российские регулирующие документы: федеральные законы, нормативно-правовые акты и рекомендации органов исполнительной власти и профессиональных сообществ.

Учитывая небольшой опыт российских организаций в области аутсорсинга обеспечивающих функций в русскоязычной научной среде, практически отсутствуют публикации по данной проблематике. Автором изучены имеющиеся материалы профессиональных объединений и представителей бизнеса, а также материалы из англоязычных источников.

Слабая изученность данной темы подчеркивает необходимость проведения дополнительных научных исследований в указанной сфере.

**Цель и задачи исследования.** Цель работы заключается в разработке теоретических и практических аспектов внутреннего контроля в российских учетных центрах.

Достижение поставленной цели потребовало постановки и решения следующих основных задач:

- развитие терминологии внутреннего контроля на основе анализа отечественных и зарубежных научных источников, международных концепций и регулирующих документов;
- уточнение определений контрольных процедур и разработка принципов их оптимального соотношения на основе анализа имеющихся подходов к терминам и классификации;
- выявление основных рисков деятельности УЦ с учетом степени значимости, предложение и обоснование мер по их снижению;
- разработка методов оценки системы внутреннего контроля УЦ с учетом специфики их деятельности, определение путей развития внутреннего контроля;
- развитие методологии осуществления внутреннего контроля на основе анализа и изучения лучших практик управления, в том числе на уровне процессов и операций;
- разработка модели финансовой отчетности типичного УЦ на основе анализа рынка аутсорсинга обеспечивающих функций на территории РФ.

**Объектом** исследования выступают процессы внутреннего контроля в организациях, оказывающих услуги по ведению учета и составлению отчетности – учетных центрах.

**Предметом** исследования является комплекс теоретических, организационных и методических аспектов совершенствования внутреннего контроля.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых-экономистов в сфере риск-менеджмента, контроля и анализа хозяйственной деятельности, международные

концепции внутреннего контроля, нормативно-правовые акты Российской Федерации, методические материалы профессиональных сообществ, нормативно-справочные материалы, специальная литература, внутренние нормативные документы предприятий, данные бухгалтерского, управленческого и статистического учета и отчетности, методические материалы по внутреннему контролю, аналитические и информационные материалы, опубликованные в российской и зарубежной периодической печати и представленные в компьютерной сети Internet, а также материалы, полученные автором в результате непосредственного изучения состояния внутреннего контроля в организациях, осуществляющих ведение учета и составление отчетности предприятий.

*Информационную базу исследования* составили международные концепции и регулирующие документы, нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные и сведения о финансовой отчетности российских компаний, справочно-методические материалы профессиональных сообществ и крупных аудиторских организаций.

*Обоснованность и достоверность результатов исследования* определяются использованием общенаучных принципов и методов исследования, методологической проработанностью темы, комплексным подходом к решению рассматриваемых проблем внутреннего контроля, апробацией результатов на научных и научно-практических конференциях и опубликованием основных результатов исследования.

*Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.* Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 08.00.12 – «Бухгалтерский учет, статистика»: 1. Бухгалтерский учет: 1.3. Методологические основы и целевые установки бухгалтерского учета; 1.5. Регулирование и стандартизация правил ведения бухгалтерского учета при формировании отчетных данных; 2. Экономический анализ: 2.2. Теоретические и методологические основы и целевые установки экономического анализа; 2.3. Развитие методологии комплекса методов оценки, анализа, прогнозирования экономической деятельности; 3. Аудит, контроль и ревизия: 3.2. Теоретические и

методологические основы и целевые установки аудита, контроля и ревизии; 3.8. Регулирование и стандартизация правил ведения аудита, контроля и ревизии; 3.9. Развитие методологии комплекса методов аудита, контроля и ревизии;

*Научная новизна результатов исследования* заключается в разработке теоретических и методических положений по развитию внутреннего контроля как системы управления в организациях учетного сервиса – учетных центрах. В процессе исследования достигнуты и выносятся на защиту следующие наиболее существенные научные результаты, разработанные лично автором:

✓ уточнено теоретико-методологическое содержание понятий «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля» с учетом современных тенденций развития корпоративного управления в условиях циклически повторяющегося процесса принятия решений, обеспечивающего непрерывное совершенствование деятельности организации;

✓ на основе комплексного анализа и классификации контрольных процедур по видам, способам и степеням значимости, с выделением предупреждающих, выявляющих и компенсирующих контрольных процедур, выявлены их отличительные свойства, а также ограничения их применения;

✓ на основе классификации выявленных автором рисков УЦ составлена карта ключевых рисков УЦ, и предложен комплекс мер по их снижению применительно к разным стадиям развития, включая стадию организации деятельности УЦ, характеризующуюся наибольшим количеством и степенью значимости идентифицируемых рисков;

✓ разработан методический инструментарий организации внутреннего контроля УЦ на процессном уровне, обеспечивающий обратную связь по результатам выполнения контрольных процедур и нацеленный на непрерывное совершенствование процессов УЦ с разработкой форм по документированию процессов, рисков, контрольных процедур, результатов их исполнения, анализу причин возникновения нарушений и недостатков и разработке мероприятий по их недопущению;

✓ на основе выявленных автором отличительных особенностей показателей финансовой отчетности УЦ, входящих в структуру российских финансово-промышленных групп, экономически обоснована модель УЦ, основанная на среднестатистической структуре активов, пассивов, доходов, расходов и ряда иных показателей при условии обеспечения работоспособности системы внутреннего контроля.

**Теоретическая значимость работы** состоит в развитии методики организации систем внутреннего контроля в учетных центрах, способствующей повышению эффективности их функционирования.

**Практическое значение диссертационного исследования** состоит в применении разработанных автором предложений по совершенствованию процедур внутреннего контроля в учетных центрах российских компаний.

Положения диссертации могут быть использованы консалтинговым и аудиторскими организациями при консультировании и проведении работ по созданию и совершенствованию систем внутреннего контроля в российских организациях учетного сервиса.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и выводы, явившиеся результатом данного исследования, были опубликованы и обсуждались на российских и региональных научных, научно-практических и профессиональных конференциях: IV Пермский экономический конгресс (Пермь, 2018 г.), 28-я научно-практическая конференция с международным участием «Развитие учетно-аналитической и контрольной системы в условиях глобализации экономических процессов» (Пермь, 2018 г.), 7-я Региональная конференция Института внутренних аудиторов «Внутренний аудит в России: гарантии качества» (Санкт-Петербург, 2016 г.); всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы совершенствования бухгалтерского учета, аудита, анализа хозяйственной деятельности, налогового учета» (Ижевск, 2006 г.), а также на встречах регионального центра Института внутренних аудиторов (Пермь, 2013 г., 2014 г., 2016 г., 2019 г.).

Результаты исследования могут использоваться в преподавании профильных дисциплин для студентов бакалавриата и магистратуры по внутреннему контролю в высших учебных заведениях. Основные теоретические положения диссертации нашли применение в преподавании дисциплин «Внутренний контроль в аудиторской организации» и «Внутренний аудит» по программам повышения квалификации профессиональных бухгалтеров и аудиторов.

На основе проведенного исследования автором в составе проектной команды разработана «Информационная система контролируемых рисков (ИСКР@)», получено свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ от 16.11.2018 № 2018661918.

***Публикации результатов исследования.*** Основные положения диссертации нашли отражение в 17 научных публикациях общим объемом 9,0 печ.л., в том числе авторских – 7,9 печ.л., из них 8 статей, опубликованных в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России.

***Объем и структура работы.*** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы (195 источников) и 17 приложений. Основное содержание изложено на 141 странице (без учета приложений), включает 21 таблицу и 19 рисунков.

Во введении обоснована и раскрыта актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи, определены объект и предмет исследования и его методологические основы, отражены элементы научной новизны, практической значимости и сведения об апробации результатов работы.

В первой главе – «Теоретико-методологические основы организации внутреннего контроля» – рассмотрены теоретические основы внутреннего контроля с учетом результатов анализа различных подходов и концепций, а также регулирующих норм в данной сфере, уточнены понятия «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля», разработана концепция системы внутреннего контроля организации.

Во второй главе – «Организационно-методические аспекты управления рисками в учетном центре» – проведен анализ российского рынка ОЦО (в т.ч. УЦ)

и определены отличительные особенности их финансового состояния; проведена классификация и составлена карта ключевых рисков УЦ, предложен комплекс мер по их снижению.

В третьей главе – «Развитие системы внутреннего контроля в учетном центре» проведен комплексный анализ и классификация контрольных процедур, определены особенности и предложены основные направления развития систем внутреннего контроля УЦ.

В заключении диссертации сформулированы основные выводы проведенного исследования и предложения по развитию и совершенствованию систем внутреннего контроля УЦ.

В приложениях представлены аналитические и методические материалы, подтверждающие результаты исследования.

В приложениях представлены аналитические и методические материалы, подтверждающие результаты исследования.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

### 1.1. Понятие и сущность внутреннего контроля

Контроль (фр. *contrôle*, от *contrerôle* — список, ведущийся в двух экземплярах, от лат. *contra* - против и *rotulus* - свиток) в традиционном понимании — это одна из основных функций системы управления.

Современная наука предлагает различные подходы к определению понятия «контроль». Так, Т.Ю. Серебрякова рассматривает следующие концептуальные подходы к определению данной категории:

- риск-ориентированная деятельность (теория рисков): контроль рассматривается как способ минимизации рисков менеджмента;
- модель управления: контроль является функцией (этапом) управления;
- кибернетический (системный) подход: контроль – это способ обратной связи;
- правовой подход: контроль – проверка соответствия деятельности [117, с. 4].

О.М. Серчугина провела обобщение научных исследований, в которых контроль рассматривается в следующих аспектах:

- функция, метод или форма исполнительно-распорядительной деятельности органов управления организации;
- совокупность применяемых органами управления приемов, способов, форм и методов;
- окончательная стадия управленческого процесса;
- форма обратной связи о состоянии управляемого объекта и исполнении управленческих решений, получаемая управляющей системой;
- система наблюдения и проверки работы управляемого объекта с целью выявления отклонений от заданных параметров [119, с.5]

Российские и зарубежные авторы предлагают определения контроля, которые, так или иначе, можно отнести к одному из вышеупомянутых направлений.

### *Классификация контроля*

Исследователями рассматриваются различные подходы к классификации контроля. Так, по мнению Т.Ю. Серебряковой экономический (хозяйственный) контроль является совокупностью финансового контроля, административного контроля и организационно-технического контроля [117, с.8].

Т.В. Каковкина предлагает различать контроль по различным классификационным признакам: стадиям, времени, периодичности проведения, характеру мероприятий, источникам информации, специфике решаемых задач, применяемым методам, объектам и субъектам контроля, уровням управления – и т.д. [33, с.21].

Наиболее общим и в то же время практически значимым является разделение контроля на внешний и внутренний. Сами по себе эти категории относительны. Какой-либо отдельно взятый контроль по отношению к объекту контроля может быть одновременно как внешним, так и внутренним. Такое разделение является логичным и применимым в деятельности хозяйствующих субъектов как самостоятельных образований.

Р.В. Пашков и Ю.Н. Юденков предлагают рассматривать государственный контроль как совокупность государственного административного, финансового, судебного и отдельно – внутреннего контроля [104, с.7]. При этом особенность внутреннего государственного контроля, по их мнению, состоит в том, что он рассматривает финансовое планирование как одно из направлений во взаимосвязи с другими направлениями деятельности государственной организации. В этом ключе основным риском, на который направлен государственный внутренний контроль – это риск дисфункции в целом, т.е. прекращение оказания ею государственных услуг и прекращения взаимодействия с другими организациями [там же, с.8].

Эти же исследователи предлагают следующую классификацию контроля в государственном секторе:

- эффективный;
- риск-ориентированный;

- индикативный [там же, с. 10].

Аналогичную классификацию видов контроля Р.В. Пашков и Ю.Н. Юденков предлагают в банковском секторе [105, с.11]. Учитывая то, что банковская деятельность традиционно рассматривается как более рискованная, требования к внутреннему контролю в кредитных организациях, как правило, значительно выше. По мнению ученых, основой эффективной модели внутреннего контроля является «направленность на оптимизацию и повышение эффективности бизнес-процессов банка и снижение затрат, выделение центров затрат и прибыли банка, выстраивание финансовых потоков внутри банка для максимального достижения эффективности» [там же, с.11].

*Внутренний контроль. Система внутреннего контроля.*

Рассмотрим подходы к определению понятий «внутренний контроль» (далее – ВК) и «система внутреннего контроля» (далее – СВК). В табл. 1 приведены определения из научных источников и регулирующих документов с комментариями диссертанта.

**Трактовка понятий «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля»  
в специальной литературе и регулирующих документах**

Автор	Определение	Комментарии
<b>ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ</b>		
М.В. Мельник [58, с.37]	Одна из <i>функций управления</i> , представляющую собой <i>систему</i> постоянного наблюдения и проверки работы организации в целях обоснованности принятых управленческих решений, выявления отклонений и неблагоприятных ситуаций своевременного информирования руководства	«Классический» подход к определению контроля как одной из функций управления
В.В. Бурцев [7, с.39]	- В широком смысле - <i>система</i> , входящая в систему управления организацией и состоящая из ряда элементов - В узком смысле - один из <i>этапов процесса</i> управления	Краткое определение, представляющее ВК в разных аспектах и учитывающее нюансы на разных уровнях управления
Г.В. Мокрецова [73, с.4]	<i>Система</i> постоянного наблюдения и проверки работы учреждения в целях оценки обоснованности и эффективности принятых управленческих решений, выявления отклонений и неблагоприятных ситуаций, своевременного информирования руководства для принятия решений по устранению, снижению рисков его деятельности и управлению ими	Представляет ВК как систему, но не при этом дает определения системы ВК
С. Булаев [6, с.12]	<i>Процесс</i> управления деятельностью учреждения с целью эффективного и результативного использования бюджетных ресурсов, сохранности его финансовых и нефинансовых активов, соблюдения законодательных требований и представления достоверной отчетности	Определение ВК как процесса с тремя «классическими» группами целей
О.М. Серчугина [119, с.10]	<i>Подсистема управления</i> , направленная на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает: - результативность деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов; - достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) отчетности; - соблюдение применяемого законодательства, в т.ч. при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета	Определение ВК как системы с тремя «классическими» группами целей. Не учитывает взаимосвязь компонентов системы.

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение	Комментарии
Л.Н. Растамханова [111, с. 5]	<i>Процесс</i> , осуществляемый собственниками, советом директоров, исполнительным руководством для получения разумной уверенности в том, что организация достигнет целей по следующим направлениям: 1 - стратегические цели; 2 - экономичное и эффективное использование ресурсов; 3 - сохранность активов; 4 - достоверность отчетности; 5 - соответствие законодательству, внутренним политикам и процедурам; 6 - предотвращение мошенничества; 7 - управление рисками	Определение ВК как процесса, но с более широким перечнем целей, чем принято в большинстве определений
Концепция COSO [12, с.7]	<i>Процесс</i> , осуществляемый советом директоров, менеджментом и другим персоналом организации, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении целей, связанных с операционной деятельностью, подготовкой отчетности и комплаенс	Кратко и емкое определение ВК с указанием субъектов и групп целей – «классическое определение ВК, основа для регулирующих документов
Международные стандарты высших органов финансового контроля (ISSAI) [55, с.10]	Комплексный <i>процесс</i> , осуществляемый руководством и персоналом предприятия и предназначенный для устранения рисков и обеспечения достаточной уверенности в том, что при реализации миссии предприятия будут решены следующие задачи: - в надлежащем порядке будут осуществлены этические, экономичные, рентабельные и эффективные операции; - будут выполнены обязательства в рамках подотчетности; - будет обеспечено соблюдение применимых законов и нормативно-правовых актов; - ресурсы будут защищены от потери, злоупотреблений и повреждения	Более расширенная трактовка определения ВК по COSO с указанием субъектов ВК и групп целей. Перечень целей сформулирован другими словами и дополнен этическими ценностями
Информация Минфина РФ «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля...» [96, с.1]	<i>Процесс</i> , направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает: - эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов; - достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности; - соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета	Краткое определение ВК с указанием основных групп целей

Автор	Определение	Комментарии
Положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах [106, с.1]	<p><i>Деятельность</i>, направленная на достижение следующих целей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективности и результативности деятельности;</li> <li>- достоверности, полноты, объективности и своевременности отчетности, а также информационной безопасности;</li> <li>- соблюдения нормативных правовых актов;</li> <li>- исключения вовлечения кредитной организации и участия ее служащих в осуществлении противоправной деятельности</li> </ul>	<p>Расширенное определение с указанием дополнительных целей ВК. Добавлено соблюдения информационной безопасности и исключение противоправной деятельности</p>
<b>СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ</b>		
Т.В. Каковкина [33, с.11]	<p><i>Система</i> контроля, организованной руководителем организации с намерением осуществлять упорядоченную и эффективную работу организации, обеспечения достоверности показателей формируемой бухгалтерской и управленческой отчетности, соблюдения требований нормативно-правовых актов</p>	<p>Определение СВК как системы с классическими целями ВК. Не содержит упоминания о взаимосвязи элементов системы.</p>
Р.В. Калиничева, А.В. Шохнер [34, с.23]	<p><i>Совокупность организационных мер, методик и процедур</i>, используемых руководством экономического субъекта для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, выявления, исправления и предотвращения ошибок и искажения информации, а также для своевременной подготовки достоверной финансовой (бухгалтерской) информации</p>	<p>Упомянуты основные цели ВК, содержит ссылки на отдельные элементы системы</p>

Автор	Определение	Комментарии
Дж. Робертсон [112, с.34]	<i>Процедура и политика</i> компании, направленные на предотвращение, выявление и исправление существенных ошибок и искажений информации в финансовой отчетности	Узкое определение, направленное на одну группу целей
Концепция COSO [12, с.7]	<i>Взаимосвязь</i> целей (представляющие результаты, которые хочет достичь компания), компонентов внутреннего контроля (средства, необходимые для достижения целей) и структуры организации (организация в целом, структурные подразделения, дочерние предприятия, операционные подразделения, функции)	Общее определение верхнего уровня, не содержит ссылки на свойства систем.
Международный стандарт аудита №315 [57, с.2]	<i>Процессы</i> , разработанные в отношении достижения целей в области подготовки надежной финансовой отчетности, результативности и эффективности деятельности, соблюдения законов и нормативных актов	СВК представлена как процесс. Нет ссылки на элементы системы. Учтены основные группы целей ВК
Положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах [106, с.2]	<p><i>СВК</i> = совокупность системы <b>органов и направлений ВК</b>, обеспечивающая достижение целей, установленных нормативно-правовыми актами и внутренними документами.</p> <p>Под <i>системой органов ВК</i> понимается совокупность органов управления, подразделений и служащих, выполняющих функции в рамках СВК.</p> <p>Также в документе раскрыты <b>направления ВК</b>: контроль со стороны органов управления, за распределением полномочий, за управлением информационными потоками и др.</p>	Понятие системы не учитывает синергетический эффект, при взаимодействии элементов системы. Не все элементы системы учтены (например, компоненты ВК)

На сегодняшний день многие исследователи сходятся во мнении, что внутренний контроль не должен рассматриваться не только как функция управления, но и как отдельная отрасль научного знания. Об этом свидетельствует также то, что на уровне профессиональных сообществ и мега-регуляторов описываются требования к эффективному внутреннему контролю как отдельному процессу.

Как видно из таблицы 1, в источниках часто кроме самого понятия «внутренний контроль» используется понятие «система внутреннего контроля». Термин «система» от греч. *σύνστημα* «целое, составленное из частей; соединение») означает множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство [120, с.687].

Потребность в использовании термина «система» возникает в тех случаях, когда нужно подчеркнуть, что что-то является большим, сложным, сразу не полностью понятным, но при этом единым и целым. В отличие от понятий «множество» и «совокупность» понятие системы подчёркивает упорядоченность, целостность, наличие закономерностей построения, функционирования и развития [там же, с.687].

Д.Х. Медоуз рассматривает в качестве системы такой набор элементов, взаимосвязь между которыми полностью определяет поведение системы. Система не рассматривается как набор отдельных частей. Элементы взаимодействуют друг с другом для достижения цели системы. Обязательными атрибутами системы являются элементы, взаимосвязи между ними и назначение (или цель) системы [53, с.18].

Выделяют следующие свойства систем:

- эмерджентность, целостность: система — нечто большее, чем просто сумма составляющих ее частей. При взаимодействии элементов у системы возникают новые свойства, не присущие просто совокупности элементов;

- иерархия, многомерность: системы, как правило, являются подсистемами других систем, а те, в свою очередь – подсистемами третьих. Иерархия систем порождает иерархию целей этих систем;
- эластичность, адаптивность: системы устойчивы к внешним воздействиям;
- активность, самоорганизация: системы самоорганизуются и стремятся к устойчивому равновесию;
- контринтуитивность: поведение систем не всегда очевидно;
- временная задержка в обратной связи: отклик систем на воздействие может иметь определенную временную задержку [там же, с.25].

По итогам проведенного анализа понятий в таблице 1 можно сделать следующие выводы:

1. термин «внутренний контроль» трактуется исследователями как функция, система элементов, подсистема управления и постоянного наблюдения, процесс, этап процесса управления и т.д.;

2. выделяется группа определений внутреннего контроля с фокусированием на его цели, основными из которых являются цели эффективности и результативности деятельности, цели подготовки качественной отчетности и цели соблюдения регулирующих норм (комплаенс);

3. отдельные исследователи и регулирующие документы приводят определение «система внутреннего контроля» как совокупность мер, методик и процедур [34, 112], направлений [1] или процессов [56], органов и направлений внутреннего контроля [106].

Как видно из таблицы 1 многие авторы не акцентируют внимание на различиях понятий «система» и «процесс». Зачастую внутренний контроль формулируется как «система» или «подсистема», а «система (внутреннего контроля)» названа «процессами», «совокупностью мер, методик и процедур». На наш взгляд, такой подход не в полной мере отражает особенности термина «система» как совокупности взаимосвязанных элементов, имеющих общую цель и обладающих исключительными свойствами.

По мнению диссертанта, термины «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля» несколько отличаются. Так, под «внутренним контролем» следует понимать деятельность, процесс, функцию, этап управления, а под «системой внутреннего контроля» – взаимосвязанную совокупность элементов, деятельность которых направлена на достижение определенных целей и обладающими свойствами, характерными для систем. Вместе с тем, цели «внутреннего контроля» и «системы внутреннего контроля» одинаковы и сводятся к трем базовым группам целей: операционные цели, информационные цели и цели соблюдения регулирующих норм (комплаенс-цели).

Разница между этими понятиями заключается также в том, что система внутреннего контроля является способом организации внутреннего контроля в конкретной организации. Например, в концепции COSO определено, что внутренний контроль организации могут реализовать по-разному. В небольшой организации *система внутреннего контроля* может быть менее формализованной и структурированной, но при этом обеспечивать эффективный *внутренний контроль*. Определение внутреннего контроля, согласно COSO, намеренно является более широким: так оно позволяет создать основу для применения в организациях, имеющих различную организационно-правовую форму и осуществляющих деятельность в различных отраслях и географических регионах [12, с.7]. Используя определения и предлагаемые подходы из концепции COSO, каждая организация создает свою систему внутреннего контроля, с учетом специфики деятельности, особенностей организационной структуры, наличия определенных органов управления и подразделений и т.д. Причем под элементами этой системы можно понимать направления деятельности, подразделения, методы и технологии работы, персонал и т.д.

Таким образом, оба этих понятия могут употребляться в отношении организации контроля внутри организации. С учетом вышеизложенного автором предложены следующие определения *внутреннего контроля* и *системы внутреннего контроля*.

*Внутренний контроль – деятельность органов управления и персонала организации, направленная на фиксирование негативных отклонений от намеченных результатов и снижение рисков, а также на обеспечение разумной уверенности в достижении целей организации по обеспечению эффективности и результативности деятельности, подготовке достоверной внутренней и внешней отчетности и соблюдению требований регулирующих норм.*

В данном определении учтены особенности внутреннего контроля как деятельности / процесса, направленного на достижение определенных целей, а также то, что традиционно контроль рассматривается как функция управления, направленная на выявление имеющихся негативных отклонений от запланированного результата.

*Система внутреннего контроля – взаимосвязанная совокупность направлений и компонентов внутреннего контроля, органов управления, подразделений и персонала организации, обладающая свойствами эмерджентности, многомерности, адаптивности и самоорганизации систем, целью которой является эффективность и результативность деятельности организации, подготовка достоверной, полезной и своевременной информации о ее деятельности и соблюдение ею как внешних, так и внутренних регулирующих норм.*

В данном определении учтены основные свойства систем, что является критически важным для описания системных объектов исследования.

## **1.2. Концепции внутреннего контроля в мировой и отечественной практике**

В регулирующих документах по вопросам корпоративного управления различных стран присутствуют требования по оценке СВК и поддержанию ее в эффективном состоянии. Краткий обзор данных документов приведен в таблице 2.

## Требования к внутреннему контролю публичных компаний в мировой практике

Страна/ принцип	Нормативный акт	Содержание положений нормативного акта по СВК
Великобритания «соответствуй либо объясняй»	Раздел С.2 Кодекса корпоративного управления Великобритании [40]	Совет директоров должен на ежегодной основе проводить оценку эффективности СВК над финансовой отчетностью и подтверждать ее эффективность в годовом отчете
	Разделы 2, 3, 4 Руководства Тернбулла [150].	<ul style="list-style-type: none"> <li>• руководство компании должно внедрить и поддерживать эффективную СВК;</li> <li>• совет директоров должен на ежегодной основе проводить оценку эффективности СВК</li> </ul>
США – «соответствуй»	Статья 302 и 404 Закона Сарбейнса-Оксли 2002 г. (SOX) [157]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• руководство должно внедрить и поддерживать эффективную СВК над финансовой отчетностью;</li> <li>• руководитель организации и ее финансовый директор должны на периодической основе подтверждать полноту и достоверность финансовой отчетности, а также эффективность СВК над финансовой отчетностью;</li> <li>• внешний аудитор обязан провести аудит и выдать заключение об эффективности СВК над финансовой отчетностью</li> </ul>
Япония – «соответствуй»	Закон о биржевых финансовых инструментах (J-SOX) [151].	<p>Руководство компании должно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• внедрить и поддерживать эффективную СВК над финансовой отчетностью;</li> <li>• проводить оценку эффективности СВК над финансовой отчетностью на ежегодной основе;</li> <li>• предоставлять на ежегодной основе отчет об эффективности СВК над финансовой отчетностью.</li> </ul> <p>Внешний аудитор обязан провести аудит и выдать заключение об эффективности СВК над финансовой отчетностью.</p>
Франция «соответствуй»	Французский Кодекс корпоративного управления (AFEP-Medef) [148]	<p>Комитет по Аудиту должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить и поддерживать эффективную СВК над финансовой отчетностью</li> <li>• Проводить оценку эффективности СВК над финансовой отчетностью на ежегодной основе</li> <li>• Разрабатывать, внедрять и реализовывать меры по исправлению существенных недостатков СВК над финансовой отчетностью</li> </ul>
	Валютно-финансовый Кодекс [155].	<p>Руководство компании должно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводить оценку эффективности СВК над финансовой отчетностью</li> <li>• Осуществлять сбор и хранение информации о результатах оценки СВК для разработки мер по устранению недостатков</li> </ul>

Страна/ принцип	Нормативный акт	Содержание положений нормативного акта по СВК
Россия – «соответствуй»	Кодекс корпоративного управления (раздел 5) [84]	Совет директоров: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Несет ответственность за определение принципов и подходов к организации СУР и СВК</li> <li>• Не реже одного раза в год рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности СУР и СВК. Сведения о результатах рассмотрения предоставляются акционерам в составе годового отчета</li> </ul>
	Федеральный Закон №402 «О бухгалтерском учете» (статья 19) [79]	Экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни
	Рекомендации Минфина N ПЗ-11/2013 [96]	Разъясняют порядок применения ст.19 ФЗ «О бухгалтерском учете»

Содержание требований по внутреннему контролю можно привести к общему знаменателю. Все они, как правило, указывают на необходимость создания, поддержки и периодической оценки системы внутреннего контроля. При этом внимание к данным вопросам должно быть на уровне высшего руководства компаний – Совета директоров (и в их составе Комитетов по аудиту) и исполнительного руководства.

Отдельного внимания заслуживает закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act, SOX) [157], который был принят в США в 2002 г. в ответ ряд корпоративных скандалов, связанных с недобросовестными действиями со стороны внешних аудиторов и менеджмента организаций.

Закон действует для любой компании, ценные бумаги которой зарегистрированы в Комиссии по биржам и ценным бумагам США. В законе устанавливается ответственность руководства за эффективность СВК по подготовке финансовой отчетности компании, проведение оценки ее эффективности, документирование проведения оценки и представление в конце отчетного периода письменного подтверждения эффективности действующей

СВК. Он также устанавливает необходимость контроля деятельности аудиторов, обеспечения независимости аудиторов и аудиторских комитетов [119, с.11].

Следует отметить, что в большинстве стран применяется подход «твердого» регулирования, когда устанавливаются четкие требования, обязательные для исполнения (подход «соблюдай»). В то же время в некоторых странах применяется подход «мягкого» регулирования в формате «соблюдай или объясняй» («comply or explain»), который впервые стал использоваться в Великобритании. Суть данного подхода заключается в том, что нельзя все компании привести под общий знаменатель, и что им нужна определенная гибкость, чтобы следовать духу Кодекса корпоративного управления или другого регулирующего документа, а не его конкретным положениям, но при этом необходимо обоснованно объяснять отклонения [144, с.8].

Данный подход имеет определенные преимущества. Практика показала, что «мягкое» регулирование приводит к постепенному росту соответствия требованиям регулирующих документов благодаря тому, что отдает вопросы администрирования в ведение акционеров, которые делают это с помощью рыночных механизмов, таких как ценообразование и голосование на общих собраниях. В то же время, у него имеются и недостатки: не всегда достоверная информация о соответствии требованиям («объяснения»), типовые и несодержательные формулировки, используемые компаниями, и несовершенство рыночных механизмов, благодаря которым происходит регулирование несоответствий [там же, с.9].

В России применяется «твердое» регулирование, когда нормы о необходимости осуществления внутреннего контроля установлены в нормативных документах как обязательные к исполнению. К таким документам можно отнести, например, закон о бухгалтерском учете», в котором установлена обязанность по организации и осуществлению внутреннего контроля [79]. Во исполнение этой нормы Минфином РФ изданы методические рекомендации № ПЗ-11/2013 [96].

В то же время некоторые документы не имеют статуса нормативно-правовых актов, обязательных к исполнению. Один из таких документов – Кодекс корпоративного управления [84]. В преамбуле данного письма указано, что Кодекс носит рекомендательный характер. Банк России сообщает о неверном применении российскими организациями подхода «соблюдай или объясняй», которые не представляют объяснения отклонений и их причин, не содержат информацию о мероприятиях по их корректировке и дальнейшим действиям [85]. Банк России дает конкретные рекомендации по составу и характеру предоставляемых обществами объяснений по фактам несоответствия положениям Кодекса. Так, кроме подробного описания сути несоответствий, предлагается также направлять информацию о ключевых причинах и факторах, вызвавших данные несоответствия, описание механизмов и инструментов, используемых взамен рекомендованных, и планируемые действия по совершенствованию модели управления.

#### *Концепции внутреннего контроля*

Наряду с нормативно-правовым регулированием в мировой практике применяются общие подходы, методики, концепции внутреннего контроля. Наиболее распространенной является концепция внутреннего контроля COSO, в которой внутренний контроль являются неотъемлемой частью всех процессов организации [12]. В ней четко прослеживается мысль, что внутренний контроль – это не план мероприятий (даже успешно выполненный), не рубеж обороны от бесконтрольных и опасных действий и не охрана от рисков (даже хорошо оснащенная), а процесс, интегрированный в обычную деятельность [104, с.10].

Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредуея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) разработал в 1985 году Концепцию COSO [167].

Суть модели COSO обычно представляют в виде куба COSO (см. рис. 1)



**Рис. 1. Система внутреннего контроля COSO**  
 Источник: Концепция внутреннего контроля COSO [12]

Модель COSO представляет собой совокупность элементов, структурированных следующим образом:

1. Категории целей

- операционные - эффективность и экономичность операций, включая сохранность активов;
- подготовка отчетности – качество внутренней и внешней финансовой и нефинансовой отчетности;
- оценка соответствия действующему законодательству и нормам.

2. По взаимосвязанным компонентам:

- контрольная среда;
- оценка рисков;
- контрольные процедуры;
- информация и коммуникация;
- мониторинг

3. По уровням организационной структуры:

- уровень компании (организации в целом);
- подразделение;

- бизнес процесс;
- функция

При этом существует еще 17 фундаментальных принципов, соответствующих каждому компоненту [12, с.3].

Исследование отечественной нормативной базы в области внутреннего контроля позволяет сделать вывод о том, что основой для большинства подходов являются принципы, заложенные в модели COSO.

Другой международный стандарт COBIT [168] направлен на снижение рисков информационных технологий [115, с.10]. Он не является стандартом по построению только системы внутреннего контроля. Данный документ регулирует область управления и руководства ИТ на предприятии, помогает предприятиям добиться оптимальной ценности от ИТ, поддерживая баланс между получением выгоды и оптимизацией рисков и ресурсов; в качестве одной из целей руководства ИТ, наряду с оптимизацией ресурсов и получением выгод, рассматривается оптимизация рисков [168, с.5].

Кроме модели COSO существуют альтернативные концепции внутреннего контроля:

- модель внутреннего контроля Cadbury Институт Профессиональных бухгалтеров Англии и Уэльса, 1992 г.;
- модель СОСО, разработанная Советом по критериям контроля Канадского Института Дипломированных бухгалтеров в 1995 г. Является адаптированной моделью COSO для целей аудита.

Кроме этого, есть другие концепции и стандарты (COBIT, SAC, COSO, SAS 55/78), которые незначительно отличаются друг от друга основными целевыми группами пользователей, компонентами, зонами внутреннего контроля, фокусом, подходами к оценке эффективности внутреннего контроля, но все из которых направлены на обеспечение эффективного внутреннего контроля [129].

### **1.3. Требования к организации внутреннего контроля в России: анализ регулирующих норм**

На сегодняшний день система регулирующих норм в области организации внутреннего контроля в Российской Федерации несовершенна и находится в стадии становления. Во многом, это обусловлено устоявшимся в деловой практике подходе к осуществлению контроля как ревизии или надзору, оставшемуся со времен плановой экономики. Некоторые исследователи смешивают понятия «внутренний контроль» и «внутренний аудит».

Так, в проведенном Л.В. Юрьевой и В.С. Сухих отмечается, что в отдельных нормативных актах, регулирующих сферу внутреннего аудита в государственном секторе, отождествляются понятия «внутренний контроль» и «внутренний аудит», и на подразделение внутреннего аудита возлагаются обязанности по осуществлению внутреннего контроля [81, 82]. В ходе анализа другого федерального закона [78] ими выявлено, что внутренний аудит почему-то осуществляется службой внутреннего контроля и в связи с этим возможно неосуществление оценки надежности уровня эффективности системы внутреннего контроля на предприятии, а отождествление функций внутреннего аудита и внутреннего контроля [146, с.25].

Также отмечается, что в согласно Закону № 395-1[77] внутренний аудит занимает двойственное положение: с одной стороны – им осуществляются внутренние контрольные мероприятия, что соответствует функциям системы внутреннего контроля, с другой – тестируется и анализируется СВК как независимым подразделением [там же, с.34]

В том же исследовании отмечено, что в России отсутствует законодательное регулирование внутреннего аудита, что, по их мнению, необходимо для развития внутреннего аудита как полноценной сферы деятельности. Исследователи приходят к выводу, что «в противном случае будет происходить формирование большого количества нормативно-правовых актов в отдельных отраслях

финансово-хозяйственной деятельности, в которых могут как дублироваться некоторые положения, так и значительно отличаться основные аспекты» [там же, с.38].

Сравнивая определение и функции внутреннего аудита [56, с.1] и внутреннего контроля согласно концепции COSO, можно прийти к выводу, что внутренний контроль является системным процессом, осуществляемым на всех уровнях организации и охватывающим множество целей [12]. С другой стороны, внутренний аудит – процесс, выполняемый отдельным подразделением (либо аутсорсинговой организацией) по предоставлению оценки СВК для Совета директоров и высшего руководства компании. По сути, внутренний аудит дает оценку СВК для высшего руководства организации. Следовательно, по нашему мнению, внутренний контроль должен охватываться отдельной системой регулирующих актов, отличной от внутреннего аудита.

Существующие исследования нормативно-правовой базы РФ посвящены, как правило, внутреннему аудиту. Внутренний контроль рассматривается, как правило, в отношении к внутреннему аудиту. Автором проведен обзор системы актов, регулирующих внутренний контроль (Приложение 1).

Прежде всего, следует остановиться на документах, устанавливающих общие требования к организации внутреннего контроля. Банком России был издан Кодекс корпоративного управления, который является документом, рекомендованным к исполнению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованному торгам, и который является ориентиром по внедрению стандартов корпоративного управления [84].

Банк России отмечает, что значительно количество проблемных вопросов, подходы к решению которых рекомендовались в Кодексе, были разрешены на уровне законодательства и ведомственных нормативных правовых актов. Вместе с тем, также отмечается, что не все вопросы должны и могут быть урегулированы законодательно: во-первых, законодательство не может учитывать все нюансы деятельности организаций, во-вторых, оно не всегда поспевает за изменениями

деловой практики, и, в-третьих, многие вопросы носят не правовой, а этический характер.

В Кодексе раздел 5 принципов корпоративного управления посвящен организации системы управления рисками и внутреннему контролю. Указано, что в обществе должна быть создана эффективная СВК. Далее этот принцип детализирован в рекомендациях. В частности, определено, что Совет директоров общества определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. Следует отметить, что в настоящее время этот принцип уже закреплен в ст. 65.1 Закона «Об акционерных обществах» [88].

В качестве рекомендуемых Банк России предлагает использовать общепринятые концепции и практики работы в области управления рисками и внутреннего контроля, такие как, например, Концепция (COSO) [12];». Концепция COSO легла в основу требований и рекомендаций по осуществлению внутреннего контроля, изданных как государственными органами [72, 92], так и профессиональными объединениями [70].

Требования по управлению рисками, внутреннему контролю и внутреннему аудиту были законодательно закреплены. Так, в законе «Об акционерных обществах» были закреплены положения, согласно которым совет директоров должен устанавливать принципы и подходы по внутреннему контролю и утверждать документы соответствующего уровня в этой области [88].

Следует отметить, что данные положения были первоначально определены в Кодексе корпоративного управления, и их закрепление на законодательном уровне говорит о том, что этот вопрос является принципиально важным.

Организация и осуществление внутреннего контроля установлено в законе «О бухгалтерском учете» для всех организаций [79, с.1]. Во исполнение данных норм закона Минфином РФ выпущена Информация № ПЗ-11/2013, которая содержит рекомендации по организации и осуществлению экономическим субъектом внутреннего контроля. В ходе анализа данного документа можно прийти

к выводу, что в нем использованы основные подходы, изложенные в COSO: три группы целей (эффективность и результативность, достоверность и своевременность отчетности, комплаенс), пять элементов внутреннего контроля (контрольная среда, оценка рисков, процедуры внутреннего контроля, информация и коммуникация, оценка внутреннего контроля) и т.д. Документ содержит общие положения и определения, которые могут помочь организовать СВК компании, но не содержат конкретных рекомендаций по оценке СВК, построению матриц рисков и контрольных процедур, составлению отчетности по СВК [96]. При этом под *комплаенсом* понимается соответствие регулирующим нормам.

В Налоговом Кодексе РФ для отдельных категорий налогоплательщиков предусмотрен режим налогового мониторинга, в ходе которого налоговые органы в непрерывном режиме отслеживают деятельность налогоплательщика. Для таких налогоплательщиков в п. 7 статьи 105.26 НК РФ установлены требования к наличию системы внутреннего контроля [74]. Данные требования уточнены в отдельном документе – «Требованиях к организации СВК» Федеральной налоговой службы РФ [92].

При подробном рассмотрении данного документа можно сделать вывод о том, что в его основе также заложены принципы COSO – цели, компоненты внутреннего контроля. При этом в данном документе налоговые органы устанавливают более конкретные требования к оценке СВК, описанию рисков и контрольных процедур, составлению и представлению отчетности по СВК в налоговые органы. Но и данный документ также имеет определенные недостатки: отсутствуют многие определения понятий (ручные, автоматизированные, автоматические контрольные процедуры (далее - КП); ключевые и компенсирующие КП и т.д.), нет четких требований к описанию рисков и КП.

Более подробными и применимыми на практике являются методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля [70]. Данный документ также основан на Концепции COSO и содержит и терминологию,

и формы отчетности, и примеры составления матриц рисков и контрольных процедур.

Отдельно следует остановиться на стандартах аудита, содержащих положения по внутреннему контролю. В РФ в настоящее время применяются международные стандарты аудита (далее – МСА), которые утверждаются Приказами Минфина РФ. Так, МСА № 315 устанавливает обязанность аудитора оценивать в том числе систему внутреннего контроля организации. Документ содержит определение СВК, описание компонентов СВК, схожих с компонентами внутреннего контроля Концепции COSO [57].

Ряд документов в области внутреннего контроля и внутреннего аудита приняты в сфере регулирования деятельности государственных органов [69, 71, 75, 90, 107, 131].

В целом, по результатам комплексного рассмотрения подходов к определению внутреннего контроля со стороны исследователей, международных концепций организации внутреннего контроля, а также реализации положений по внутреннему контролю в регулирующих документах, можно сделать следующие выводы:

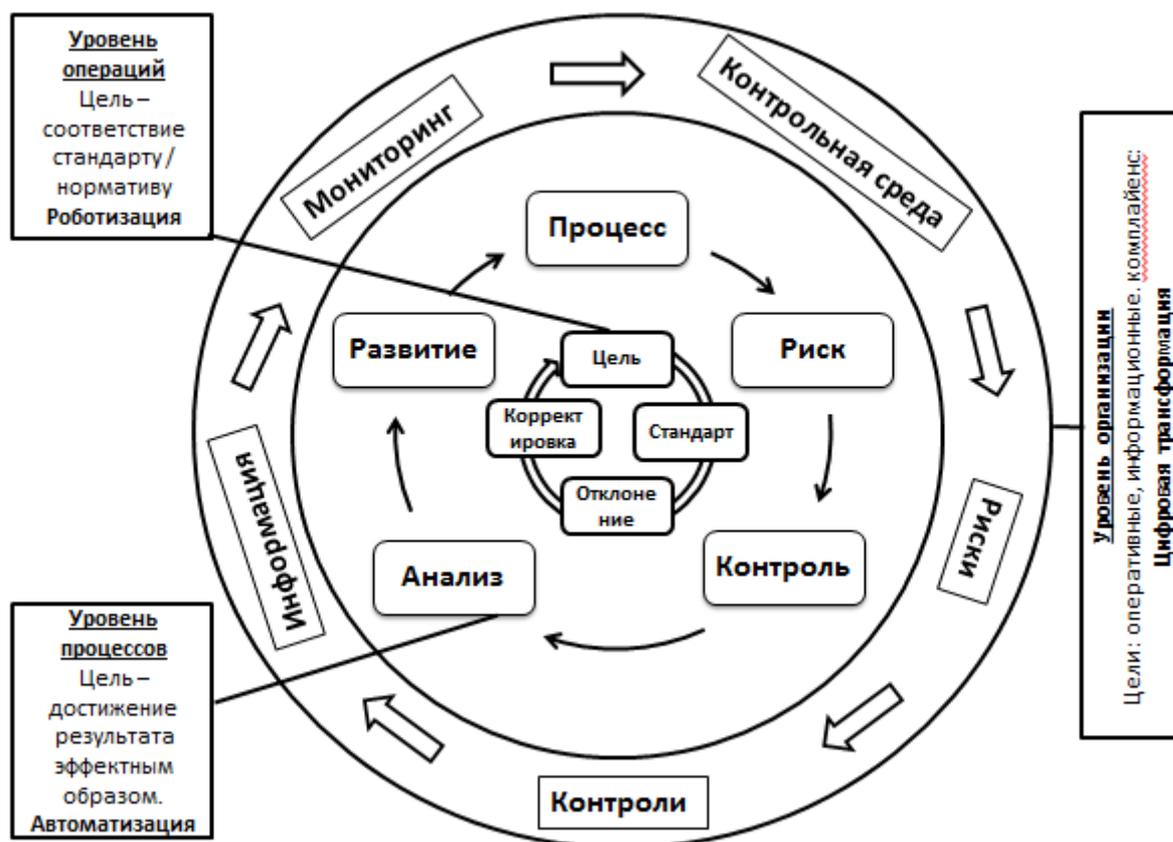
1. В научном сообществе существуют различные точки зрения на понятие внутреннего контроля. Среди них можно выделить два основных направления: процессный подход - рассмотрение внутреннего контроля как процесса или деятельности, и системный подход – раскрытие внутреннего контроля как системы (внутреннего контроля). Оба этих подхода признают идентичные цели внутреннего контроля и, по сути, рассматривают одно и то же явление. На практике, отличия в данных подходах позволяют акцентировать внимание на отдельных аспектах данного явления: эффективность и результативность процесса, учет всей входящей и исходящей информации, непрерывность в процессном подходе или взаимосвязь элементов с возникновением специфических свойств в системном подходе.

2. Международные концепции внутреннего контроля также по-разному рассматривают подходы к организации внутреннего контроля, в зависимости от того, кто является основными пользователями: акционеры, менеджеры, внутренние или внешние аудиторы, контрольно-надзорные органы и др. Наиболее общей и распространенной является концепция COSO, которая предлагает широкий подход к организации внутреннего контроля в целом по организации.
3. В регулирующих документах РФ по внутреннему контролю находят свое отражение положения международных концепций (в т.ч. COSO), с учетом специфики регулируемых отраслей (например, банковской или страховой). В то же время, многие положения в части внутреннего контроля законодательно не закреплены и носят рекомендательный характер.

По мнению автора, в рассмотренных источниках не в полной мере учтены вопросы организации внутреннего контроля в контексте непрерывного совершенствования, а также тенденции последнего времени на цифровую трансформацию бизнеса и автоматизацию процессов и систем. В действительности сейчас цифровизация актуальна для всех сфера деятельности. Так, например, налоговые органы ввели обязательное требование по представлению отчетности преимущественно в электронном виде. В Требованиях к системе внутреннего контроля по налоговому мониторингу налоговыми органами установлено, что уровень зрелости СВК тем выше, чем выше уровень автоматизации контрольных процедур [92]. Аналогичное требование существуют в рекомендациях профессиональных сообществ [70].

Выявление и оценка рисков также происходит с использованием современных технологий. Используются методы анализа «больших данных» (big data), машинного обучения (machine learning), анализа процессов (process mining) для предсказания появления рисков и совершенствования методов их снижения.

С учетом современных тенденций развития, целей и способов контроля в зависимости от уровня управления организацией автором предлагается рассматривать систему внутреннего контроля в следующем виде (см. рис.2).



**Рис. 2. Система организации внутреннего контроля с учетом цикла непрерывного совершенствования**

Источник: составлено автором

Как видно на рис.2, основой СВК является цикл непрерывного совершенствования Деминга-Шухарта PDCA (plan-do-check-act - «планируй, делай, проверяй, актуализируй») [30, с.5]. Данный подход на разных уровнях управления имеет свою интерпретацию. На уровне организации в целом это пять компонентов внутреннего контроля: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникация, мониторинг и оценка эффективности. На уровне процессов организации заложен механизм непрерывного совершенствования процессов, уточнения рисков и корректировки

контрольных процедур на основе анализа результатов их выполнения, как положительных, так и отрицательных. На уровне операций представлена классическая схема осуществления контрольной процедуры, когда какое либо действие (результат) сравнивается с определенным эталоном (стандартом), проводится оценка результатов сравнения и при необходимости осуществляется корректировка данного действия (результата).

Соответственно, для каждого уровня предлагается определенная степень использования информационных технологий. Для организации в целом речь идет о цифровой трансформации бизнеса (комплексного использования ИТ-технологий в работе предприятия), на уровне процессов – об автоматизации процессов, на уровне операций – об автоматизации рутинных операций (роботизации).

Также на каждом уровне организации СВК представлены различные цели: на верхнем уровне = 3 «классические» группы целей (операционные, информационные и комплаенс), на уровне процессов – цели достижения результатов процессов наиболее эффективным и экономичным образом и на уровне операций – цели соответствия установленным стандартам.

#### *Выводы по Главе 1*

- 1. Несмотря на то, что термины «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля» приводятся в научной литературе и регулирующих документах в различной интерпретации, в большинстве из них отсутствуют акценты на особенности данных понятий.*
- 2. На основе критического анализа специальной литературы и регулирующих документов уточнены понятия «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля». В определении внутреннего контроля указано на направленность контроля на снижение негативных отклонений от запланированного результата. Система внутреннего контроля определена с учетом взаимосвязанности входящих в нее элементов и возникающих в результате их взаимодействия отличительных системных свойств.*

3. *Рассмотрены требования к внутреннему контролю в мировой практике в условиях применения различных международных концепций. По результатам анализа возможности их применения российскими организациями выявлена необходимость адаптации теоретико-методологических подходов на практике.*
4. *Анализ основных действующих в РФ регулирующих норм в области внутреннего контроля и внутреннего аудита выявил отсутствие четкого разделения данных понятий. Выявлена тенденция постепенного внедрения норм международных концепций внутреннего контроля в российском правовом поле, в особенности концепции COSO.*
5. *Анализ подходов к интерпретации внутреннего контроля позволил диссертанту разработать схему организации внутреннего контроля, учитывающую необходимость его осуществления на всех уровнях управления организации и предусматривающую непрерывное совершенствование в условиях циклического процесса принятия решений.*

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В УЧЕТНОМ ЦЕНТРЕ

### 2.1. История возникновения учетных центров в России: экономический аспект

Аутсорсинг в настоящее время активно используется многими крупными компаниями как в России, так и за рубежом. Как правило, на аутсорсинг передаются функции, поддерживающие ведение основной деятельности. Это может быть административно-хозяйственное обеспечение (клининг, питание), ИТ- и кадровое сопровождение, юридические и бухгалтерские услуги и др. Передача некоторых функций не несет серьезных рисков для организаций (например, клининг), в то время как другие критически важны, так как предполагают передачу аутсорсеру инсайдерской информации (например, функция учета). Для снижения рисков утечки значимой информации крупными корпорациями создаются зависимые от них юридические лица или выделяются структурные подразделения. Как правило, в первую очередь это касается аутсорсинга учетной функции, передача которой стороннему лицу допускается законодательством РФ.

Ведение бухгалтерского учета в соответствии с законом «О бухгалтерском учете» организуется руководителем экономического субъекта [79, с.2]. Также законом допускается возложение обязанностей по ведению учета и составлению финансовой отчетности на другое лицо. Требования для такого стороннего лица действуют такие же, как для главного бухгалтера или иного лица организации, на которого возложены обязанности по ведению бухгалтерского учета. Если это юридическое лицо, то оно должно иметь в штате не менее одного работника, соответствующего указанным требованиям. Данные требования действуют и для организаций, оказывающих услуги по ведению бухгалтерского учета.

Передача функции ведения бухгалтерского учета сторонней организации, как правило, это происходит в следующих случаях:

- малый или средний бизнес в несложных видах деятельности (например, торговля) передает функцию учета сторонней организации. При этом исполнитель

никак организационно или экономически не связан с заказчиком, и специализируется на ведении учета и составлении бухгалтерской (финансовой) отчетности. По сути, это аутсорсинг функции в чистом виде;

- крупная корпорация, в составе которой может быть несколько взаимосвязанных компаний, передает функцию учета подразделению, филиалу либо отдельному юридическому лицу, связанному с ней каким-либо образом (имеет общего собственника, общие органы управления и т.д.). Это т.н. общие центры обслуживания (далее – ОЦО), практика создания которых распространена по всему миру. В данном случае аутсорсинг функции происходит скорее формально, так как фактически операции переводятся в дочернюю или аффилированную компанию (подразделение, филиал), т.е. происходит инсорсинг функции.

ОЦО создаются крупными корпорациями для достижения следующих целей:

- повышение прозрачности управляемости бизнеса за счет получения стандартизированной, более достоверной и оперативно обновляемой информации по всем предприятиям, входящим в группу;

- снижение совокупных издержек за счет унификации и стандартизации процессов обработки больших объемов операций и исключения дублирования функций на разных уровнях управленческой иерархии;

- возможность масштабирования при расширении бизнеса и приобретении (образовании) новых предприятий, которая позволит быстро включить новые элементы в действующую технологическую и управленческую иерархию компании;

- повышение инвестиционной привлекательности как компании в целом, так и отдельных предприятий [95, с.4]

Мотивы создания ОЦО могут быть различными: стратегическими, организационными, политическими, техническими, экономическими. Практика создания ОЦО показывает, что далеко не все первоначально запланированные цели и мотивы могут быть подтверждены в последующем. Например, М. Янсенн и

А. Йоха в исследовании ОЦО в публичном секторе отмечают факт неподтверждения после запуска ОЦО таких мотивов, как повышение продуктивности, снижение стоимости и неопределенности, концентрация инноваций, высокий уровень обслуживания и др. Вместе с тем, отмечается, что достигнуты такие первоначально не заявленные цели, как лучшая предсказуемость затрат, сокращение избыточных мощностей за счет консолидации систем, распространение и внедрение успешных практик и др. [154, с.5].

По результатам глобального исследования, проведенного компанией «Делойт», большинство компаний также выделяют такие преимущества внедрения ОЦО, как повышение эффективности системы внутреннего контроля; повышение качества бизнес-процессов; повышение качества обслуживания; снижение нагрузки на бизнес-функции; повышение соответствия нормативным требованиям [108, с.3].

При создании ОЦО могут возникнуть определенные сложности: различия в правовом (в том числе, и налоговом) регулировании их деятельности на территории других стран, длительный срок окупаемости инвестиционных затрат на создание, который может длиться от нескольких месяцев до нескольких лет, потеря сотрудниками ощущения личного контакта при решении вопросов, которые раньше можно было решить при непосредственном обращении в подразделение предприятия и разрыв бизнес-процесса между предприятием и ОЦО, который может сам по себе стать «слабым звеном» в процессе и нести повышенные риски при неправильной его организации [43, с.4].

Н. Су, Р. Акираджу, Н. Наяк и Р. Гудвин предлагают рассматривать ценности создания ОЦО в соотношении с возникающими при этом рисками в разрезе следующих категорий: финансы, операции, клиент, организация. Так, например, в категории «клиент» ценность «профессионализация обслуживания клиентов» противопоставляется риску «отсутствие индивидуального обслуживания». Среди указанных рисков, наиболее важными, по нашему мнению, являются риски отсутствия синергии и культурного соответствия с клиентом, потеря местных

(клиентских) знаний, снижение гибкости работы и чрезмерная стандартизация процессов [161, с.5].

Нами проведено сравнение аутсорсинга и «внутренней» учетной функции предприятия (см. табл. 3). Для ОЦО характерна необходимость выполнять большой объем однотипных операций по нескольким клиентам (заказчикам). Отсюда возникают повышенные требования к регламентации процессов, стандартизации и унификации операций. В силу разделения процесса движения информации и документов между ОЦО и заказчиками, порядок действий должен быть четко описан как на стороне ОЦО, так и на стороне заказчиков. Разделение процесса требует достижения соглашений об уровне оказания услуг для Заказчиков (SLA) как ключевого элемента договора оказания услуг. Множество и сложность операций создают необходимость в поддержании системы внутреннего контроля ОЦО на высоком уровне, а также устанавливают повышенные требования к информационным системам и уровню информационной безопасности [19, с.3].

*Таблица 3*

**Сравнение функции ведения учета на аутсорсинге и подразделении бухгалтерии**

Признак сравнения	Аутсорсинг в ОЦО	Внутренняя функция
Организации - заказчики	Крупные холдинги, банки, финансово-промышленные группы	Средний и малый бизнес, индивидуальные предприниматели
Количество заказчиков функции в подразделении учета	Несколько предприятий группы	Одно предприятие
Организационная структура управления	Матрично-функциональная	Функциональная
Уровень процессно-функционального управления	Высокий, с учетом описания этапов процессов на стороне Заказчиков	Как правило, невысокий. Процессы не формализованы
Уровень регламентации деятельности	Высокая. Регламенты описывают порядок выполнения каждой операции в рамках процесса	Невысокая. Описание порядка действия только при необходимости

Уровень зрелости системы внутреннего контроля	Высокий. Проводится оценка, развитие и мониторинг компонентов СВК	Низкий. Оценка и развитие СВК, как правило, не осуществляется
Разграничение ответственности между заказчиком и исполнителем функции	Четкое. Установлен SLA (service level agreement – соглашение об уровне оказания услуг).	Нечеткое. Ответственность может быть размыта, уровень оказания услуг не определен
Уровень стандартизации процессов и операций	Высокий. Процессы описаны и стандартизированы	Низкий. Отсутствуют описание процессов, стандартизация не проводится
Информационные системы (ИС) и информационная безопасность (ИБ)	Высокий уровень поддержки ИС. Единая ИС для ОЦО и Заказчика. Высокий уровень ИБ	Одна ИС для целей учета. Невысокий уровень ИБ

В научной среде не так много исследований, посвященных анализу финансового состояния ОЦО. Как правило, информация о таких организациях не подлежит афишированию со стороны крупных корпораций, поскольку ОЦО выполняют сугубо обеспечивающую функцию и не являются центрами прибыли. Учитывая специфику деятельности ОЦО, при анализе их финансовой деятельности не совсем правильно использовать традиционные подходы, принятые для организаций из других сфер деятельности. В таких случаях целесообразно применять бенчмаркинг, т.е. сравнение ОЦО между собой по ряду показателей, характеризующих именно деятельность ОЦО. Так, в отдельных исследованиях ОЦО сравниваются между собой по количеству обрабатываемых документов, количеству проводок на одного сотрудника, сумме затрат на одного сотрудника и т.д.<sup>1</sup> Такие исследования, безусловно, заслуживают отдельного внимания, но в них, как правило, не анализируется финансовая отчетность ОЦО и сравниваются показатели внутренней деятельности ОЦО. Для проведения подобных исследований зачастую требуется инсайдерская информация, собираемая у ОЦО

<sup>1</sup> Результаты ОЦО нефтегазовых компаний и их использование для стратегии развития ООО «Газпромнефть Бизнес сервис». Электронный ресурс: <https://docplayer.ru/34620590-Rezultaty-benchmarkinga-oco-neftegazovyh-kompaniyih-ispolzovanie-dlya-strategii-razvitiya-gazpromneft-biznes-servis.html>

посредством анкетирования крупными аудиторскими компаниями (в частности PwC), и отсутствующая в общем доступе.

Нами проведен анализ состояния рынка ОЦО в России. Для этого из системы «Контур-фокус»<sup>2</sup> первоначально была сформирована выборка организаций по критериям, соответствующим ОЦО крупных холдингов (см. табл. 4).

Таблица 4

#### Признаки для отбора ОЦО с целью анализа финансового состояния

Признак	Значение
ОКВЭД по основной деятельности	69.20
Выручка	Более 100 млн р. в год
Численность сотрудников	Более 200 чел.

Первоначально выборка составила 31 организацию, но в ходе анализа выяснилось, что около трети из них являются не ОЦО как таковыми, а крупными консультационно-аудиторскими компаниями, в том числе из числа «большой четверки» (EY, PwC и другие). Данные фирмы были исключены из выборки. Также из выборки были исключены компании, специализирующиеся на «чистом» аутсорсинге функции ведения учета, т.е. оказывающие услуги широкому перечню различных организаций (например АО «Интеркомп»). Для целей исследования отобраны организации, работающие на «инсорсинге», т.е. «внутреннем аутсорсинге» услуг для группы связанных компаний.

Далее по поиску в названиях слов «центр» «учетный центр», «центр обслуживания» к данному списку были добавлены компании, которые являются ОЦО, но при этом не соответствуют указанным критериям. Например, для ООО «Норникель - Общий Центр Обслуживания», ООО «НЛМК - Учетный центр» и ООО «Центр Обслуживания Бизнеса» (обслуживает КАМАЗ), не включенным в

<sup>2</sup> Электронный ресурс: <https://focus.kontur.ru/>

первоначальную выборку, ОКВЭД 69.20 не является основным<sup>3</sup>. Также в список для проведения анализа был дополнительно включен центр обслуживания СИБУРа, прекративший свою деятельность с июня 2018 года – ООО «СИБУР-Центр Обслуживания Бизнеса» и центр обслуживания Группы ЕВРАЗ - АО «Объединенные Учетные Системы», находящийся на момент формирования выборки в стадии ликвидации [67, с.3].

Следует обратить особое внимание на то, что первой, а иногда единственной функцией, которая передается крупными корпорациями на инсорсинг в ОЦО, является учетная функция. В последующем, по мере освоения данной функции ОЦО могут принимать от предприятий группы другие функции, которые, как правило, являются смежными или производными от учетной (например, казначейская функция). Поэтому для целей отбора ОЦО для анализа был применен код ОКВЭД 69.20 – «Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию». По этой же причине для ОЦО в контексте данного исследования названы учетными центрами (УЦ). ОЦО создавались в первую очередь как организации учетного сервиса, а в последующем осуществлялся прием иных сопровождающих процессов.

В итоге сформировался список из 23-х организации, которые являются общими центрами обслуживания – учетными центрами крупных холдингов (см. табл. 5), представляющих различные сферы экономики: топливно-энергетическую, металлургию, производство и торговлю [67, с.4].

---

<sup>3</sup> При этом если формировать выборку по ОКВЭД 69.20 в качестве неосновного, список содержит множество нерелевантных элементов (около 500 организаций)

### Перечень ОЦО для построения финансовой модели

№ п/п	Наименование	Наименование (сокращенно)	Собственный сайт ОЦО
1	АО "Объединенные Учетные Системы"	ОУС	Нет
2	АО "Х5 Синергия"	Х5 Синергия	Нет
3	ООО "НЛМК - Учетный центр"	НЛМК-УЦ	Нет
4	ООО "Норникель - Общий Центр Обслуживания"	Норникель-ОЦО	<a href="http://ssc.nornik.ru/">http://ssc.nornik.ru/</a>
5	ООО "СИБУР-Центр Обслуживания Бизнеса"	СИБУР-ЦОБ	<a href="https://www.sibur.ru/siburtsob/services/">https://www.sibur.ru/siburtsob/services/</a>
6	ООО "Центр Обслуживания Бизнеса"	ЦОБ (КАМАЗ)	<a href="http://www.itb-sc.ru/">http://www.itb-sc.ru/</a>
7	ООО "Аутсорсинг"	Аутсорсинг (Томскнефть)	Нет
8	ООО "Гринфин"	Гринфин (СУЭК)	Нет
9	ООО "ЛУКОЙЛ-Учетный Региональный Центр Волгоград"	ЛУКОЙЛ-УРЦВ	Нет
10	ООО "ЛУКОЙЛ-Учетный Региональный Центр Пермь"	ЛУКОЙЛ-УРЦП	Нет
11	ООО "Металлоинвест Корпоративный Сервис"	Металлоинвест КС	Нет
12	ООО "ММК-УЧЕТНЫЙ ЦЕНТР"	ММК-УЦ	Нет
13	ООО "ОМК-Центр Единого Сервиса"	ОМК-ЦЕС	Нет
14	ООО "РН-Учет"	РН-Учет	<a href="https://rn-uchet.rosneft.ru/">https://rn-uchet.rosneft.ru/</a>
15	ООО "РУСАЛ-Центр учета"	РУСАЛ-ЦУ	Нет
16	ООО "Северсталь-Центр Единого Сервиса"	Северсталь-ЦЕС	<a href="http://severstalssc.com/">http://severstalssc.com/</a>
17	ООО "Сибирьэнергоучет"	Сибирьэнергоучет	Нет
18	ООО "Транснефть Финанс"	Транснефть Финанс	<a href="https://finance.transneft.ru/">https://finance.transneft.ru/</a>
19	ООО "Учетно - сервисный центр ЕвроСибЭнерго"	УСЦ ЕвроСибЭнерго"	<a href="http://www.usc-eurosib.ru/">http://www.usc-eurosib.ru/</a>
20	ООО "Центр Сервисных Решений"	ЦСР	Нет

№ п/п	Наименование	Наименование (сокращенно)	Собственный сайт ОЦО
21	ООО "Черкизово-Объединенный Центр Обслуживания"	Черкизово-ОЦО	Нет
22	Акционерное общество "Гринатом"	Гринатом	<a href="http://www.greenatom.ru/">http://www.greenatom.ru/</a>
23	ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис»	Газпромнефть БС	<a href="https://www.gazprom-neft.ru/career/professional/corporate/economy/accounting/">https://www.gazprom-neft.ru/career/professional/corporate/economy/accounting/</a>

Следует обратить внимание, что это далеко не полный перечень ОЦО, существующих в России в настоящее время. Но форма организации многих ОЦО такова, что не позволяет получить о них полную информацию из общедоступных источников. Так, например, ОЦО, обслуживающие предприятия группы Ростелекома, являются филиалами данной организации<sup>4</sup>, что не дает возможности получить их финансовую отчетность из систем, подобных «Контур-Фокус». Это характерно и для других крупных компаний – Сбербанк<sup>5</sup>, Уралхим<sup>6</sup> и др.

Далее рассмотрено распределение ОЦО по времени создания и региону регистрации, в том числе в разрезе федеральных округов (см. табл. 6).

Таблица 6

### Распределение ОЦО по году создания и региону в разрезе федеральных округов

№ п/п	Наименование	Год регистрации	Регион регистрации	Группа обслуживаемых организаций	Федеральный округ
1	ОМК-ЦЕС	2001	Нижегородская обл.	ОМК-ХОЛДИНГ	Приволжский
2	ЛУКОЙЛ-УРЦП	2009	Пермский край	Группа ЛУКОЙЛ	Приволжский
3	СИБУР-ЦОБ	2012	г. Нижний Новгород	Группа СИБУР	Приволжский
4	ЦОБ (КАМАЗ)	2013	г. Набережные Челны	КАМАЗ	Приволжский
5	Газпромнефть БС	2009	г. Санкт-Петербург	Группа Газпром Нефть	Северо-Западный
6	Аутсорсинг (Томскнефть)	1999	Томская обл.	Томскнефть	Сибирский
7	РУСАЛ-ЦУ	2004	Красноярский край	Группа РУСАЛ	Сибирский

<sup>4</sup> <https://www.company.rt.ru>

<sup>5</sup> <https://www.sberbank.com>

<sup>6</sup> <http://www.uralchem.ru/about/assets/9334/>

№ п/п	Наименование	Год регистрации	Регион регистрации	Группа обслуживаемых организаций	Федеральный округ
8	ОУС	2006	Кемеровская обл.	Евразгруп	Сибирский
9	Гринфин (СУЭК)	2007	Красноярский край	Группа СУЭК	Сибирский
10	Сибирьэнергоучет	2012	Красноярский край	Группа СУЭК	Сибирский
11	УСЦ ЕвроСибЭнерго"	2012	Иркутская обл.	Группа ЕВРОСИБ	Сибирский
12	ЦСР	2016	Кемеровская обл.	Евразгруп	Сибирский
13	ММК-УЦ	2011	Челябинская обл.	Магнитогорский Металлургический Комбинат	Уральский
14	Транснефть Финанс	2006	г. Москва	Группа Транснефть	Центральный
15	РН-Учет	2008	г. Москва	Группа Роснефть	Центральный
16	Северсталь-ЦЕС	2009	Ярославская обл.	Северсталь	Центральный
17	Гринатом	2009	г. Москва	Росатом	Центральный
18	Норникель-ОЦО	2010	г. Москва	Норникель	Центральный
19	X5 Синергия	2012	г. Москва	X5 Retail Group	Центральный
20	НЛМК-УЦ	2013	г. Липецк	Новолипецкий металлургический комбинат	Центральный
21	Черкизово-ОЦО	2014	г. Москва	Группа Черкизово	Центральный
22	Металлоинвест КС	2016	Белгородская обл.	Холдинг Металлоинвест	Центральный
23	ЛУКОЙЛ-УРЦВ	2009	Волгоградская обл.	Группа ЛУКОЙЛ	Южный

Существует значительная разница в количестве ОЦО в России и странах Восточной Европы. В материалах исследования Б. Слюсарчук отражено, что количество ОЦО в Польше и Словакии превышает количество ОЦО в России примерно в 10 раз, а количество сотрудников ОЦО – примерно в 43 раза. Даже принимая во внимание возможную погрешность в исследовании, связанную с невключением выборку некоторых ОЦО или их филиалов, такое превышение значительно [67, с.4]. Объясняется оно тем, что многие транснациональные корпорации в начале 2000-х годов перенесли свои ОЦО из Индии в Центральную и Восточную Европу из-за возможных рисков, связанных с растущей стоимостью труда, культурными различиями, противостоянием с Пакистаном и т.д. [160, с.51].

Как видно из таблицы 6, основные регионы регистрации ОЦО – Центральный, Сибирский и Приволжский федеральные округа (ФО). Это объясняется тем, что зарегистрированные в г. Москве ОЦО обычно имеют

филиалы по всей стране и многие ОЦО были созданы на базе бывших бухгалтерских подразделений обслуживаемых предприятий, в местах непосредственной близости к основному производству.

В мировой практике выбор места нахождения ОЦО является ключевым моментом, учитываемым при его создании. Богдан Сурдеа-Блага выделяет следующие группы факторов выбора места размещения новых ОЦО на примере создания ОЦО в г. Клуж-Напока в Румынии:

- факторы оценки: наличие навыков владения иностранным языком в кадровом резерве, опытный персонал на рынке по требуемым процессам, потенциал для оптимизации затрат, ИТ-инфраструктура, наличие и качество недвижимости, деловой климат и конкуренция, планы развития города и общее качество жизни, доступность города (аэропорт, дороги) и др.;
- квалификационные факторы: наличие местных университетов и наличие местного аэропорта в зоне доступности;
- риски: трудового права, финансовые, стихийных бедствий, геополитические и др. [162, с.106]

Похожие факторы были приняты во внимание при создании ОЦО в России. Исследования российских ОЦО раскрывают следующие приоритеты при выборе мест расположения ОЦО:

- близость к штаб-квартире и основному производству;
- наличие квалифицированных кадров в регионе создания в отсутствие конкуренции со стороны других ОЦО;
- стоимость рабочей силы и арендной платы;
- транспортная доступность, качество развития инфраструктуры и связи [95, 108]

По нашему мнению, одним из основных принципов определения местоположения ОЦО явилось «удобство» расположения, в непосредственной близости от головного офиса или основного производства. Данная гипотеза подтверждается распределением ОЦО и их филиалов по регионам (см. табл. 7). В

данную таблицу кроме рассматриваемых включены другие ОЦО, информация о которых есть в доступных источниках.

В таблице 7 регионы создания ОЦО расположены по степени убывания количества ОЦО и их филиалов. Для каждого региона в скобках указано его место в рейтинге социально-экономического положения регионов по итогам 2019 года, составленного экспертами агентства РИА Рейтинг на основе данных Минфина, Федерального казначейства и Росстата<sup>7</sup>.

Таблица 7

### Распределение ОЦО и их филиалов по городам России

Регион (место в рейтинге) / ОЦО	Регион (место в рейтинге) / ОЦО	Регион (место в рейтинге) / ОЦО
<b>Москва (1)</b>	<b>Новосибирск (23)</b>	<b>Томск (49)</b>
Гринатом	ОЦО Ростелекома	Транснефть Финанс - Ф
Норникель-ОЦО	Гринатом - Ф	<b>Новороссийск (Краснодарский край) (8)</b>
РН-Учет	<b>Пермь (16)</b>	Транснефть Финанс - Ф
Транснефть Финанс	ЛУКОЙЛ-УРЦП	<b>Тюмень (10)</b>
Х5 Синергия	ОЦО УРАЛХИМ	РН-Учет - Ф
Черкизово-ОЦО	<b>Екатеринбург (7)</b>	<b>Красноярский край, Зеленогорск (12)</b>
НЛМК-УЦ – филиал (- Ф)	ОЦО Ростелекома	Гринатом - Ф
<b>Нижний Новгород (14)</b>	Газпромнефть БС - Ф	<b>Иркутск (22)</b>
ОЦО МТС	<b>Самара (11)</b>	УСЦ ЕвроСибЭнерго
ОЦО Ростелекома	Транснефть Финанс - Ф	<b>Свердловск. обл, Новоуральск (7)</b>
СИБУР-ЦОБ	РН-Учет - Ф	Гринатом - Ф
Гринатом - Ф	<b>Санкт-Петербург (2)</b>	<b>Нижегородск. обл, р-н Дивеевский (14)</b>
Транснефть Финанс - Ф	Газпромнефть БС	Гринатом - Ф
Х5 Синергия - Ф	Гринатом - Ф	<b>Красноярский край, Норильск (12)</b>
<b>Ярославль (40)</b>	<b>Уфа (13)</b>	Норникель-ОЦО - Ф
UCMS Group Russia	Транснефть Финанс - Ф	<b>Владимирск. обл, Ковров (41)</b>
ОЦО ВымпелКома	РН-Учет - Ф	Гринатом - Ф
ОЦО Ростелекома	<b>Тверь (46)</b>	<b>Московск. обл, Подольск (4)</b>
Северсталь-ЦЕС	UCMS Group Russia	Гринатом - Ф
ЦОСО Райффайзенбанк	Уралсиб	<b>Томск. обл, Северск (49)</b>
<b>Воронеж (20)</b>	<b>Саратов (34)</b>	Гринатом - Ф

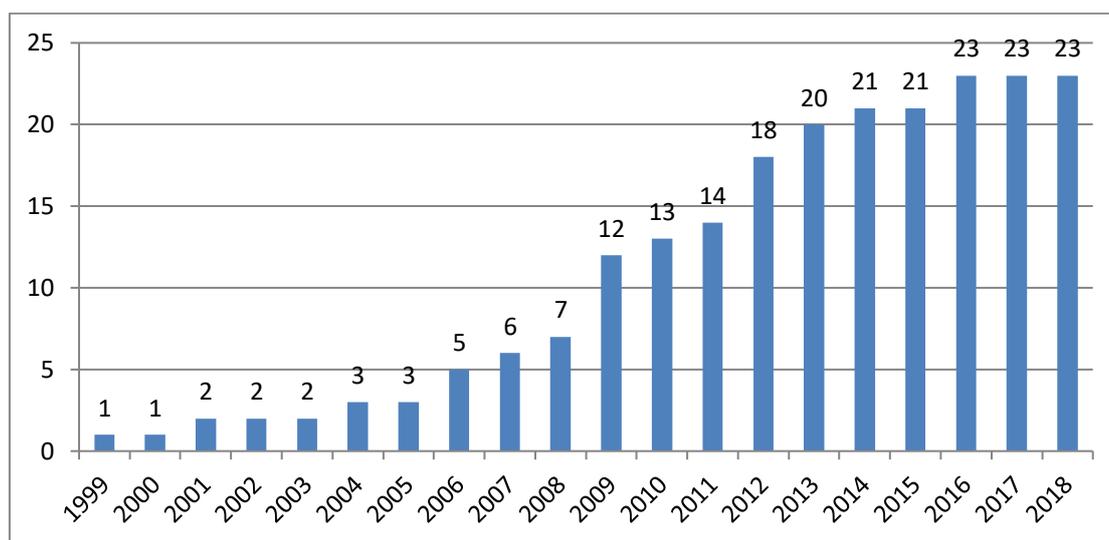
<sup>7</sup> Рейтинг социально-экономического положения регионов по итогам 2019 года. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ria.ru/20200601/1572067019.html> (дата обращения 06.06.2020)

Регион (место в рейтинге) / ОЦО	Регион (место в рейтинге) / ОЦО	Регион (место в рейтинге) / ОЦО
Siemens Business Services	РН-Учет - Ф	Московск. обл, Электросталь (4)
ОЦО «Tele2 Россия»	<b>Краснодар (8)</b>	Гринатом - Ф
ОЦО Ростелекома	РН-Учет - Ф	Удмуртск. респ, Глазов (38)
НЛМК-УЦ - Ф	<b>Ангарск (Иркутск. обл.) (22)</b>	Гринатом - Ф
<b>Красноярск (12)</b>	Гринатом - Ф	<b>Ямало-Ненецкий АО, Ноябрьск (6)</b>
Гринфин (СУЭК)	<b>Магнитогорск (Челяб. обл.) (17)</b>	Газпромнефть БС - Ф
РУСАЛ-ЦУ	ММК-УЦ	<b>Волгоград (29)</b>
Сибирьэнергоучет	<b>Выкса (Нижегород. обл.) (14)</b>	ЛУКОЙЛ-УРЦВ
РН-Учет - Ф	ОМК-ЦЕС	<b>Липецк (24)</b>
<b>Новокузнецк (Кем.обл.) (21)</b>	<b>Владимир (41)</b>	НЛМК-УЦ
ОУС	Гринатом - Ф	<b>Мурманск. обл, Мончегорск (36)</b>
ЦСР	<b>Ст. Оскол (Белгород. обл.) (18)</b>	Норникель-ОЦО - Ф
<b>Омск (32)</b>	Металлоинвест КС	<b>Брянск (51)</b>
Газпромнефть БС - Ф	<b>Стрежевой (Томск. обл.) (49)</b>	Транснефть Финанс - Ф
Транснефть Финанс - Ф	Аутсорсинг (Томскнефть)	<b>Набережные Челны (Татарстан) (5)</b>
	<b>Казань (5)</b>	ЦОБ (КАМАЗ)
	Транснефть Финанс - Ф	

Как можно заметить, высокий уровень социально-экономического развития региона не является определяющим фактором при создании ОЦО. Так, например, в Ярославле находится пять ОЦО, что объясняется близостью к Москве, где расположены головные офисы компаний. Крупные комбинаты создали ОЦО рядом со своими основными производственными площадками: КАМАЗ – в г. Набережные челны, Магнитогорский Metallургический Комбинат – в г. Челябинск, Новолипецкий металлургический комбинат – в г. Липецк и т.д. Если корпорация имеет множество филиалов в регионах, то ОЦО, как правило, также имеет там свои филиалы. Например, ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис» имеет 4 филиала, а АО «Гринатом» - 13 филиалов и представительств в разных регионах страны.

Немаловажным, на наш взгляд, является выполнение крупными корпорациями социальных обязательств по сохранению рабочих мест в регионах присутствия. По аналогии с «городами компаний» в западных странах российские моногорода нуждаются в поддержке со стороны крупных работодателей. Например, предприятия Росатома являются градообразующими в небольших моногородах и зачастую сокращение даже небольшого числа рабочих мест может привести к повышению уровня безработицы и социальному напряжению.

Если рассматривать процесс создания ОЦО в динамике, то можно отметить, что количество создаваемых ОЦО в течение последних лет неуклонно увеличивалось, а пик их создания пришелся на 2009-2012 годы (см. рис. 3).



**Рис. 3. Количество ОЦО в РФ в динамике**

Источник: составлено автором

В нашей стране создание ОЦО началось примерно на двадцать лет позже, чем в западных странах, где многие крупные компании на сегодняшний день активно используют аутсорсинг услуг [159, с.150]. В последние годы количество ОЦО крупных компаний в России практически не увеличивается, на основании чего можно предположить, что рынок ОЦО в России в основном сформировался. Основной функцией, которую ОЦО выполняет, является учетная функция и в первую очередь ОЦО являются учетными центрами. В то же время некоторые из

них расширяют сферу своей деятельности и принимают на себя иные обеспечивающие функции обслуживаемых предприятий, становясь ОЦО в полном смысле слова.

Анализ российского рынка ОЦО в контексте его исторического развития позволяет сделать вывод, что сложились объективные причины создания крупными корпорациями бизнес-единиц, специализирующихся на выполнении обеспечивающих функций, и в особенности учетной функции. К ним прежде всего следует отнести повышение эффективности деятельности, сокращение затрат на второстепенные процессы, сосредоточение усилий на основном бизнесе и повышение прозрачности и достоверности консолидированной отчетности.

## 2.2. Анализ показателей деятельности учетных центров

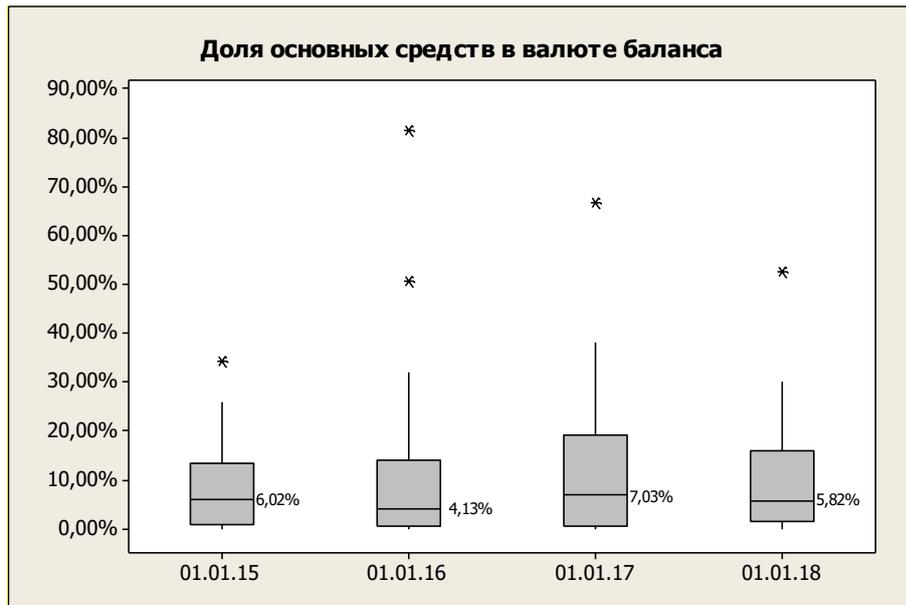
Целью анализа финансового состояния ряда российских ОЦО в данном исследовании явилось проверка и подтверждение выдвигаемой автором гипотезы, суть которой в том, что ОЦО по сути является отдельным, сложившимся видом бизнеса, отличным от других видов хозяйственной деятельности. ОЦО имеют характерную структуру финансовой отчетности, их деятельность оценивается по специфичным финансово-экономическим показателям и существует определенная зависимость между показателями ОЦО и материнских компаний.

### *Анализ структуры баланса*

Автором был проведен «горизонтальный» анализ структуры балансов ОЦО, т.е. определены удельные веса статей баланса в валюте баланса 23-х рассматриваемых ОЦО на четыре отчетные даты (см. Приложение 2).

Распределение данных долей приведено на «коробочных» графиках (boxplot), представляющих собой «вид сверху» на кривые распределения данных удельных весов. Линии в графике представляют собой первую и четвертую квартили (т.е. 25% общей совокупности данных), а прямоугольники («коробки») - второй и третий квартили. Горизонтальная линия между «коробками» является медианой, срединным значением, которое делит совокупность данных на две равные половины. Графики приведены в Приложении 3 [62, с.12].

Пример такого графика по удельному весу основных средств в валюте баланса представлен на рис.4.



**Рис. 4. Распределение долей основных средств в валюте балансов ОЦО**

Источник: составлено автором

#### *Анализ отчетов о финансовых результатах*

Кроме этого, проведен горизонтальный анализ статей «Отчета о финансовых результатах», рассчитанные удельные веса представлены в Приложении 4. Графики распределения показателей и их интерпретация приведены в Приложении 5.

*Модель финансовой отчетности ОЦО*

По результатам проведенного анализа путем нахождения среднего значения медиан удельных весов статей финансовой отчетности автором определена наиболее характерная структура баланса и отчета о финансовых результатах российского ОЦО (см. таблицу 8)

Таблица 8

**Усредненные показатели удельных весов статей финансовой отчетности ОЦО, в процентах**

<b>БАЛАНС</b>					
	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>01.01.2017</b>	<b>01.01.2018</b>	<b>Среднее значение</b>
<b>Актив</b>	<b>Р</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Внеоборотные активы, в т.ч.</b>	<b>20,3</b>	<b>16,6</b>	<b>22,7</b>	<b>15,1</b>	<b>18,7</b>
Основные средства	6,0	4,1	7,0	5,8	5,7
<b>Оборотные активы, в т.ч.</b>	<b>79,7</b>	<b>83,4</b>	<b>77,3</b>	<b>84,9</b>	<b>81,3</b>
Дебиторская задолженность	55,1	62,1	53,6	74,3	61,3
<i>Справочно: доля финансовых вложений (долго- и краткосрочных)</i>	<i>10,0</i>	<i>7,9</i>	<i>4,4</i>	<i>5,3</i>	<i>6,9</i>
<b>Пассив</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Капитал и резервы</b>	<b>33,9</b>	<b>39,7</b>	<b>38,8</b>	<b>28,8</b>	<b>35,3</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>	<b>65,6</b>	<b>59,9</b>	<b>60,4</b>	<b>70,8</b>	<b>64,2</b>
Кредиторская задолженность	23,9	25,1	22,9	29,4	25,3
Оценочные обязательства	14,8	16,7	18,9	21,5	18,0
<b>ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ</b>					
	<b>2014 год</b>	<b>2015 год</b>	<b>2016 год</b>	<b>2017 год</b>	<b>Среднее значение</b>
<b>Доходы, в т.ч.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Выручка	99,3	99,5	99,7	99,8	99,6
Проценты к получению	0,5	0,3	0,1	0,1	0,3
Прочие доходы	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2
<b>Расходы, в т.ч.</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Себестоимость продаж	89,9	89,3	91,4	90,6	90,3
Управленческие расходы	8,0	6,6	6,2	5,9	6,7
Проценты к уплате	0,6	2,6	1,2	2,1	1,6
Прочие расходы	1,5	1,5	1,2	1,4	1,4

В таблице 8 указаны рассчитанные и указанные выше на графиках медианные значения удельных весов статей отчетности. Среднее значение данных показателей за ряд лет показывает наиболее характерные значения удельных весов отчетности для ОЦО. Но в каждом конкретном случае с учетом особенностей ОЦО показатели могут отличаться от рассчитанных [67, с.4].

Следует обратить внимание на постепенное снижение доли управленческих расходов в течение анализируемого периода. Это может говорить о том, что в целом ОЦО стремятся сокращать расходы за счет сокращения затрат, не связанных напрямую с осуществлением основной функции, т.е. по обеспечивающим и управленческим процессам.

ОЦО создаются не как центры прибыли, а в целях осуществления обеспечивающих функций крупных компаний, что накладывает отпечаток на структуру их отчетности, которая может значительно отличаться от общепринятых норм для других организаций. В активе баланса основной статьей являются оборотные активы в виде дебиторской задолженности, в пассиве – краткосрочные обязательства, в том числе кредиторская задолженность. При этом доля собственных средств находится на приемлемом уровне (30-40%), а долгосрочные обязательства практически отсутствуют. Основными доходами является выручка от основной деятельности, а расходами – себестоимость оказания услуг. Структура отчетности отражает характер деятельности ОЦО - оказание услуг за периодическую оплату клиентам группы компаний, на балансе которых находятся основные активы корпорации.

#### *Анализ относительных показателей деятельности ОЦО*

Анализируемые ОЦО значительно отличаются по масштабу деятельности, количеству сотрудников, обслуживаемых клиентов и т.д. Для сравнения их между собой целесообразно применить относительные показатели оценки.

Общепринятый показатель «затраты на 1 сотрудника» был использован исследователями при бенчмаркинге ОЦО в 2013 году<sup>8</sup> и составлял в среднем 1440 тыс. руб. на 1 человека. На наш взгляд, при применении данного показателя для оценки деятельности ОЦО следует уточнить, какие именно затраты имеются в виду. Как было показано выше, в структуре доходов и расходов ОЦО значительную долю могут составлять затраты на обслуживание долга (т.е. проценты к уплате) или прочие расходы, которые могут не отражать реальную эффективность ОЦО и могут являться результатом определенной финансовой политики ОЦО, в том числе с учетом указаний от материнской компании.

Для целей анализа нами были рассчитаны расходы в виде суммы себестоимости и управленческих расходов на одного сотрудника за 2017 год. Этот показатель отражает «внутреннюю» стоимость услуги. Но если рассматривать ОЦО как экономический субъект, оказывающий услуги в пределах группы предприятий, важным является также выручка ОЦО, которая по сути является расходами обслуживаемых предприятий на выполняемую ОЦО функцию. Если же ОЦО получает дополнительные доходы от других заказчиков, то это говорит об эффективности его основной деятельности. В таком случае в качестве одного из показателей эффективности работы ОЦО можно рассматривать выручку на 1 сотрудника ОЦО в год (см. табл. 9).

Представленные в таблице 9 относительные показатели также отражают специфику деятельности ОЦО. Выручка и расходы находятся на сопоставимом уровне, что свидетельствует о минимальной рентабельности или даже убыточности деятельности ОЦО. Несмотря на существенную разницу между ОЦО как по количеству сотрудников, так и по объему выручки они в целом сопоставимы по показателям выручки и расходов на 1 сотрудника. Это говорит о том, что стоимость учетной функции для корпораций на единицу измерения примерно одинакова и зависит в основном от объема переданных на инсорсинг операций [67, с.5].

---

<sup>8</sup> Результаты ОЦО нефтегазовых компаний и их использование для стратегии развития ООО «Газпромнефть Бизнес сервис». Электронный ресурс: <https://docplayer.ru/34620590-Rezultaty-benchmarkinga-oco-neftegazovyh-kompaniyih-ispolzovanie-dlya-strategii-razvitiya-gazpromneft-biznes-servis.html>

## Относительные показатели деятельности ОЦО

№	Наименование (сокращенно)	Количество сотрудников	Выручка, тыс. руб.	Расходы <sup>9</sup> , тыс.руб.	Выручка на одного сотрудника, тыс.руб.	Расходы на одного сотрудника <sup>10</sup> , тыс.руб.
1	ЕВРАЗ-ЦСР	333	289 698	295 169	870	886
2	Х5 Синергия	932	1 068 815	838 553	1 147	900
3	ОУС	350	397 991	337 852	1 137	965
4	РУСАЛ-ЦУ	553	646 544	583 482	1 169	1 055
5	СУЭК Гринфин	274	317 000	294 000	1 157	1 073
6	Сибирьэнергоучет	278	311 000	299 000	1 119	1 076
7	НЛМК-УЦ	543	605 081	584 227	1 114	1 076
8	ММК-УЦ	382	420 321	412 453	1 100	1 080
9	Металлоинвест КС	631	689 501	710 932	1 093	1 127
10	Черкизово-ОЦО	338	368 913	381 728	1 091	1 129
11	Северсталь-ЦЕС	687	830 081	803 201	1 208	1 169
12	ЦОБ (КАМАЗ)	267	325 986	320 538	1 221	1 201
13	ОМК-ЦЕС	526	722 257	678 809	1 373	1 291
14	Томскнефть аутсорсинг	239	334 937	329 726	1 401	1 380
15	Евросибэнерго УСЦ	722	1 239 759	1 040 589	1 717	1 441
16	Роснефть - Учет	6 031	9 127 145	9 060 434	1 513	1 502
17	ЛУКОЙЛ-УРЦВ	711	1 090 838	1 153 693	1 534	1 623
18	Гринатом	3 294	5 756 475	5 490 255	1 748	1 667
19	ЛУКОЙЛ-УРЦП	867	1 583 138	1 571 022	1 826	1 812
20	Газпромнефть БС	1 450	2 961 824	2 749 637	2 043	1 896
21	СИБУР-ЦОБ	653	1 318 068	1 412 655	2 018	2 163
22	Транснефть Финанс	2 572	7 406 647	6 717 621	2 880	2 612
23	Норникель-ОЦО	1 779	5 288 033	4 934 486	2 972	2 774

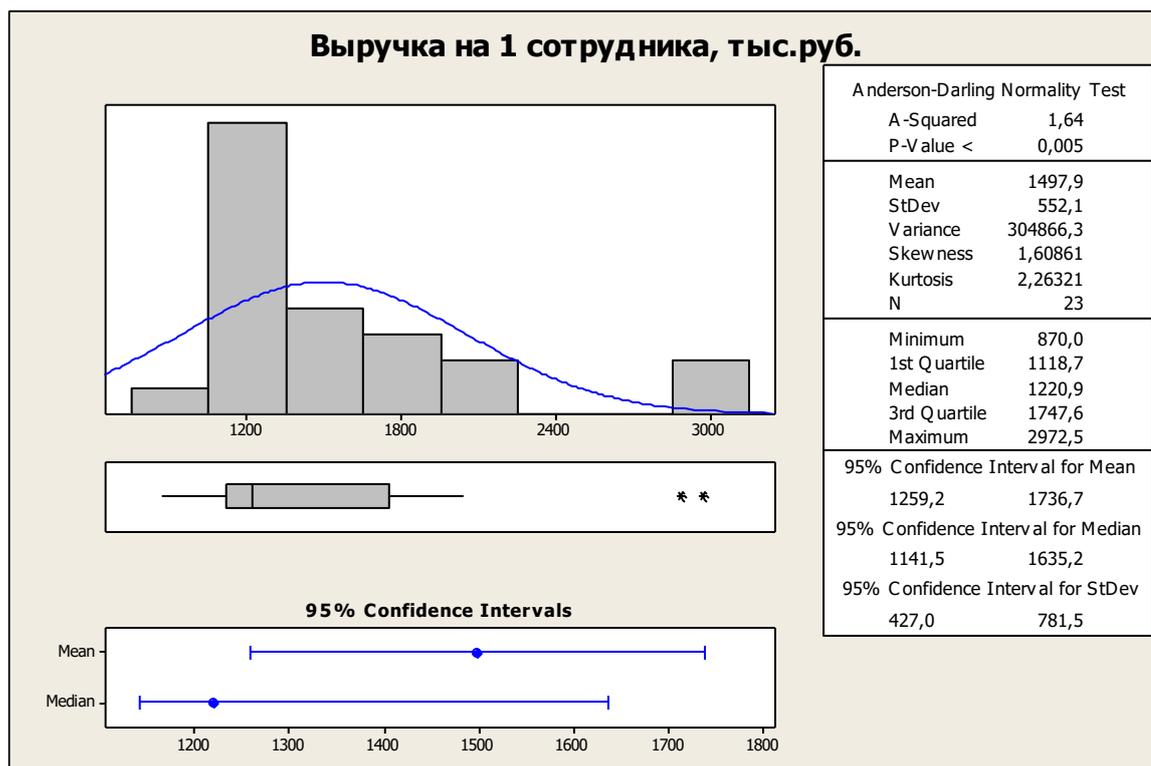
На рис. 5 показана кривая распределения выручки на 1 сотрудника. Для большинства рассматриваемых ОЦО выручка на одного сотрудника находится в промежутке между 1200 тыс.руб. и 1800 тыс.руб. на 1 сотрудника, медиана – на уровне 1500 тыс.руб. Отдельная группа из двух ОЦО имеет значение данного показателя на уровне 2900-3000 тыс.руб., но в основном ОЦО имеет выручку на 1 сотрудника в размере около 1220 тыс.руб. в год [67, с.5].

Сравнивать ОЦО по данному показателю следует с учетом различных факторов: перечню оказываемых услуг, количеству клиентов, проценту охвата клиентов обслуживаемой группы, количеству привлеченных клиентов, не

<sup>9</sup> Сумма себестоимости и управленческих расходов

<sup>10</sup> Отсортировано по данной графе

находящихся в группе (клиентов «со стороны») и т.д. Например, РН-Учет и Транснефть-Финанс оказывают только услуги по ведению учета<sup>11</sup>, а Норникель-ОЦО оказывает услуги по разным направлениям<sup>12</sup>: финансы (включая учет), информационные технологии, операции с персоналом и электронную канцелярию. Северсталь-ЦЕС, кроме предприятий Группы Севресталь, оказывает услуги другим предприятиям<sup>13</sup> [67, с.5].



**Рис. 5. Описательная статистика показателя «Выручка на 1 сотрудника ОЦО»**

Источник: составлено автором

<sup>11</sup> Официальный сайт ООО «Транснефть-Финанс». Электронный ресурс:

<https://finance.transneft.ru/about/status/> (дата обращения 07.04.2019)

Официальный сайт ООО «РН-Учет». Электронный ресурс: [https://rn-uchet.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Servis/rn-uchet/ООО\\_RN-Uchet//](https://rn-uchet.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Servis/rn-uchet/ООО_RN-Uchet//) (дата обращения 07.04.2019)

<sup>12</sup> Официальный сайт ООО «Норникель-ОЦО». Электронный ресурс:

<http://ssc.nornik.ru/activities/> (дата обращения 07.04.2019)

<sup>13</sup> Официальный сайт ООО «Северсталь-ЦЕС». Электронный ресурс:

[http://severstalssc.com/about\\_us/#our\\_history](http://severstalssc.com/about_us/#our_history) (дата обращения 07.04.2019)

На основании имеющейся в общедоступных источниках информации автором проведено сопоставление показателей ОЦО с консолидированными показателями групп обслуживаемых предприятий (см. табл. 10, 11).

Как видно из табл. 10, 11 показатели рассматриваемых ОЦО значительно ниже аналогичных показателей групп компаний. В то же время, доля выручки ОЦО, так же как и валюты баланса, друг от друга отличаются незначительно (см. рис. 6, 7). Распределение данных показателей показывает, что доля валюты баланса в основном не превышает 0,3% и составляет в среднем 0,03-0,06%, а доля выручки в среднем находится на уровне 0,16-0,19% и не превышает 1%.

Таблица 10

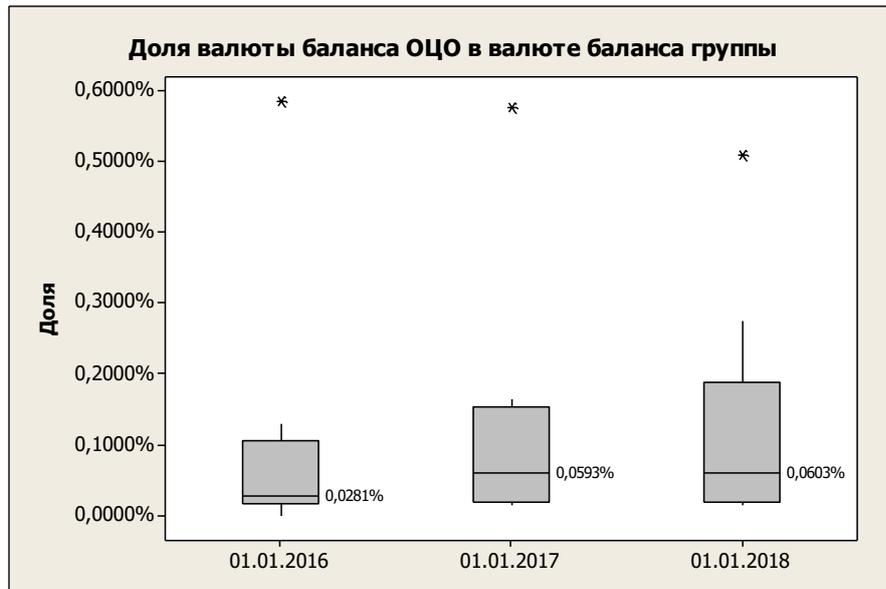
## Сопоставление валюты баланса ОЦО и группы обслуживаемых предприятий

ОЦО	Валюта баланса ОЦО, тыс.руб.			Валюта баланса материнской компании, млн руб.			Удельный вес валюты баланса ОЦО в валюте баланса группы, %		
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
1. НЛМК	113,3	124,4	135,1	649,9	621,1	633,4	0,0174	0,0200	0,0213
2. Норникель	936,9	1523,1	2037,2	974,5	1002,3	952,4	0,0961	0,1520	0,2139
3. СИБУР	422,8	525,1	653,1	846,8	886,2	1083,8	0,0499	0,0593	0,0603
4. ЦОБ КАМАЗ	30,7	56,1	90,7	110,6	133,5	160,1	0,0278	0,0420	0,0566
5. ЛУКОЙЛ	611,1	740,6	890,3	5020,6	5014,7	5226,2	0,0122	0,0148	0,0170
6. МКС	-	618,1	1028,9	482,4	376,2	374,6		0,1643	0,2747
7. ММК	73,7	68,0	71,9	448,8	394,3	456,4	0,0164	0,0172	0,0158
8. Роснефть	1640,4	1931,1	2250,7	9638,0	11117,0	12227,0	0,0170	0,0174	0,0184
9. Северсталь-ЦЕС	348,4	319,3	284,2	427,6	393,2	415,2	0,0815	0,0812	0,0684
10. Транснефть-Финанс	15523,1	15921,9	14652,4	2659,1	2766,7	2887,7	0,5838	0,5755	0,5074
11. Черкизово ОЦО	140,1	135,4	140,3	107,7	106,3	118,6	0,1301	0,1274	0,1182
12. Гринатом	3663,3	5109,0	5594,9	3160,4	3338,7	3435,7	0,1159	0,1530	0,1628
13. Газпромнефть БС	698,7	728,7	933,8	2485,5	2548,8	2930,0	0,0281	0,0286	0,0319

Таблица 11

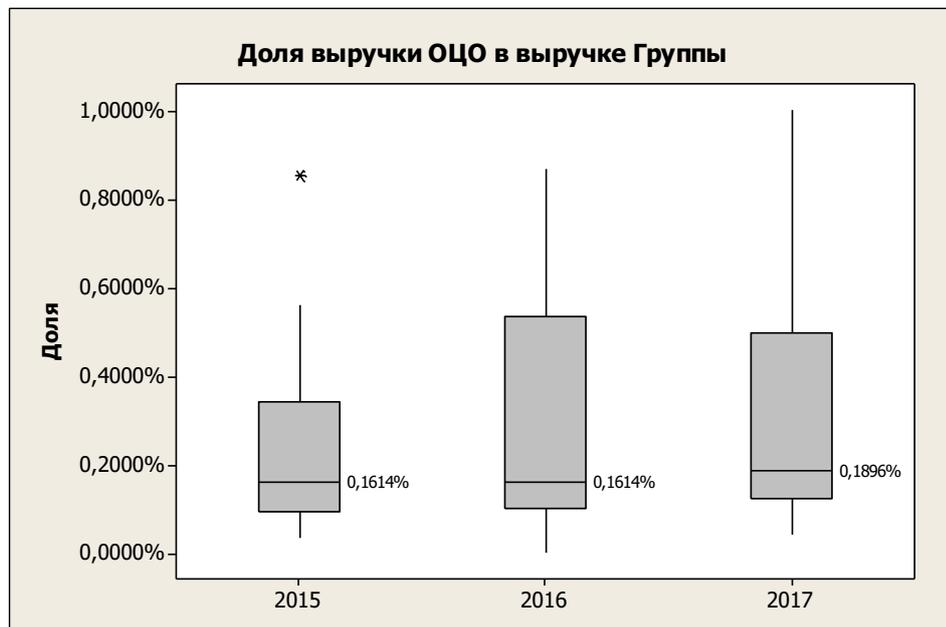
## Сопоставление выручки ОЦО и группы обслуживаемых предприятий

ОЦО	Выручка ОЦО, тыс.руб.			Консолидированная выручка материнской компании, млн руб.			Удельный вес выручки ОЦО в выручке группы, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1. НЛМК	410,8	448,5	605,1	583,6	463,2	579,7	0,0704	0,0968	0,1044
2. Норникель	1674,0	3125,3	5288,0	622,5	501,0	526,8	0,2689	0,6238	1,0038
3. СИБУР	1001,0	1246,1	1318,1	379,8	411,8	454,6	0,2635	0,3026	0,2899
4. ЦОБ КАМАЗ	88,6	161,1	326,0	97,5	132,3	156,0	0,0909	0,1218	0,2089
5. ЛУКОЙЛ	2174,1	2335,6	2674,0	5749,1	5227,0	5936,7	0,0378	0,0447	0,0450
6. МКС		12,3	689,5	267,8	283,1	363,6		0,0044	0,1896
7. ММК	405,4	418,5	420,3	354,1	373,7	440,0	0,1145	0,1120	0,0955
8. Роснефть	8030,6	8052,8	9127,1	5150,0	4988,0	6014,0	0,1559	0,1614	0,1518
9. Северсталь-ЦЕС	645,1	774,5	830,1	386,7	392,1	457,5	0,1668	0,1975	0,1814
10. Транснефть-Финанс	6970,0	7402,3	7406,6	815,7	848,1	884,3	0,8545	0,8728	0,8375
11. Черкизово ОЦО	284,0	386,2	368,9	77,0	82,4	90,5	0,3686	0,4685	0,4078
12. Гринатом	4636,7	5351,7	5756,5	821,2	878,1	967,4	0,5646	0,6095	0,5950
13. Газпромнефть БС	2060,2	2303,3	2961,8	1655,8	1695,8	2003,6	0,1244	0,1358	0,1478



**Рис. 6. Распределение удельных весов валюты баланса ОЦО в валюте баланса группы компаний**

Источник: составлено автором



**Рис. 7. Распределение удельных весов выручки ОЦО в выручке группы компаний**

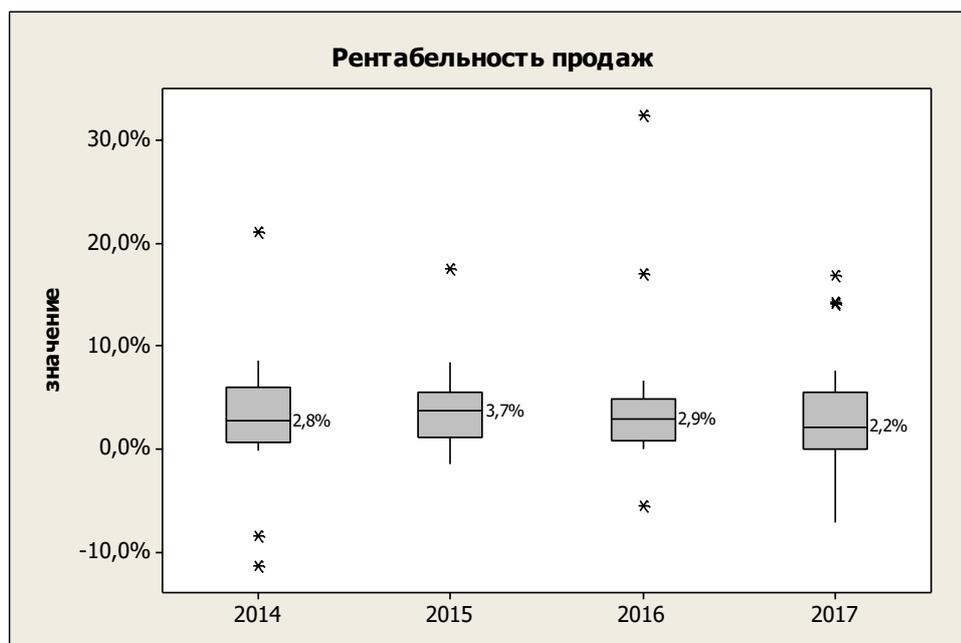
Источник: составлено автором

Данные показатели подтверждают, что деятельность ОЦО не направлена на получение дохода и носит вспомогательный характер. На основании средних (медианных) значений можно судить об объеме средств, направляемых

корпорациями на обеспечивающие функции, и, в частности, на ведение учета и составление отчетности как по существующим, так и по новым ОЦО.

Далее рассмотрим основные относительные показатели деятельности ОЦО. Рассчитанные показатели приведены в Приложении 6.

### 1. Рентабельность (чистая прибыль / выручка)



**Рис. 8. Распределение показателей рентабельности чистой прибыли ОЦО**

Источник: составлено автором

Специфика деятельности ОЦО заключается в том, что они выполняют второстепенные, обслуживающие функции и являются в этом плане центрами затрат в группе предприятий. При финансовом планировании ОЦО, как правило, не рассматривается вопрос получения ими максимально возможной прибыли. Как результат – показатели рентабельности ОЦО находятся на минимальном уровне. Вместе с тем, есть отдельные исключения, которые могут свидетельствовать о том, что ОЦО дополнительно выполняет несвойственную им функцию, либо о построении финансовой модели ОЦО с повышенной планируемой рентабельностью. Так, например, для Х5 Синергия показатель рентабельности на протяжении трех лет является стабильно высоким (с 2014 по 2017 гг.: 17,6%; 32,4%; 14,1%) [67, с.5].

2. Оборачиваемость дебиторской задолженности (выручка /среднегодовая дебиторская задолженность)

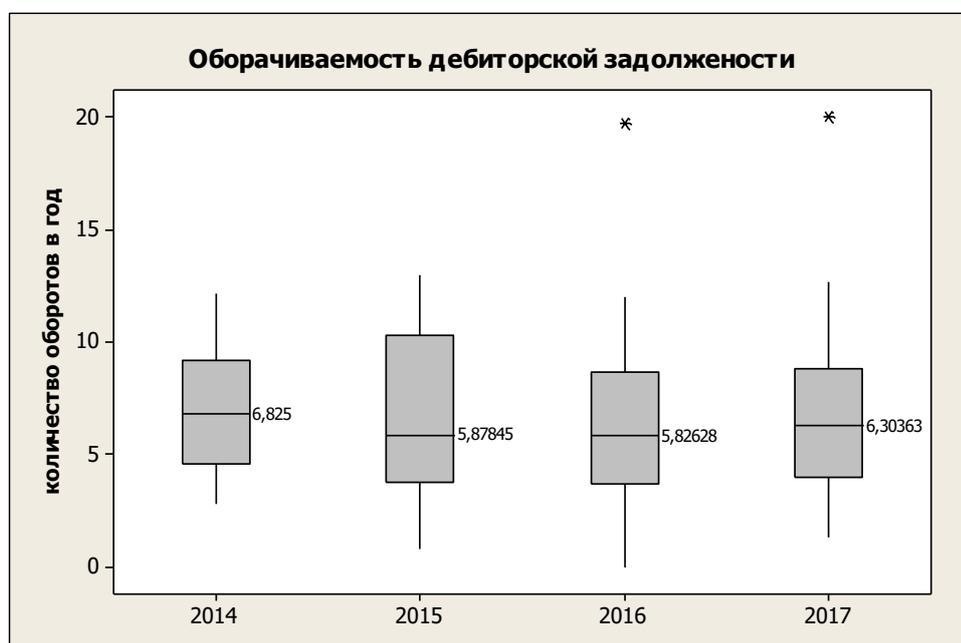
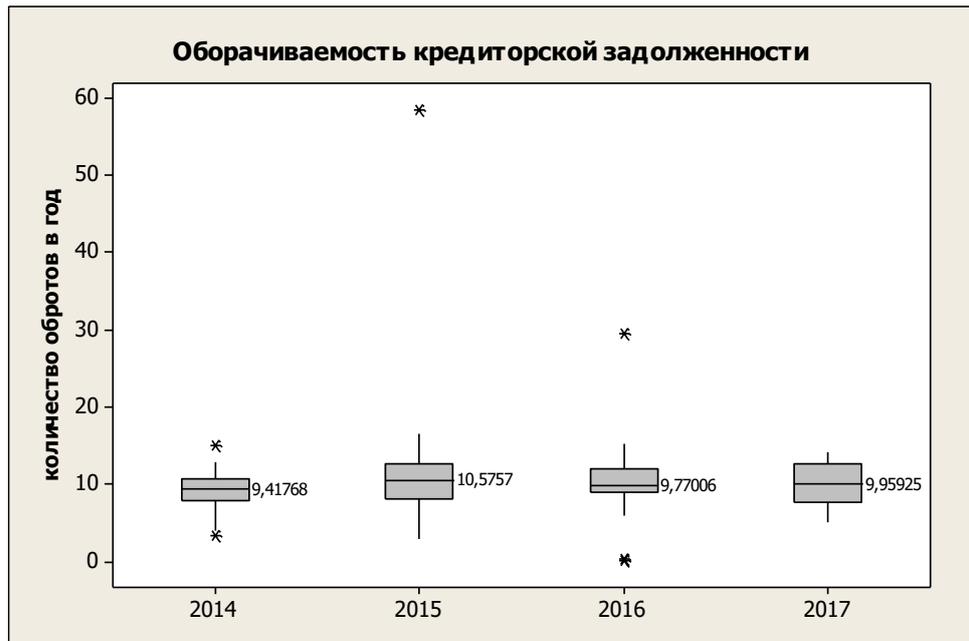


Рис. 9. Распределение показателей оборачиваемости дебиторской задолженности ОЦО

Источник: составлено автором

Срединные значения показателя складывались на уровне 5-6 оборотов в год. Учитывая то, что ОЦО оказывают услуги связанным предприятиям группы на договорных отношениях, данные значения могут быть объяснены периодичностью оплаты по договорам оказания услуг по ведению учета со стороны заказчиков – в среднем 1 раз в полгода [67, с.5].

3. Оборачиваемость кредиторской задолженности (выручка /среднегодовая кредиторская задолженность)



**Рис. 10. Распределение показателей оборачиваемости кредиторской задолженности ОЦО**

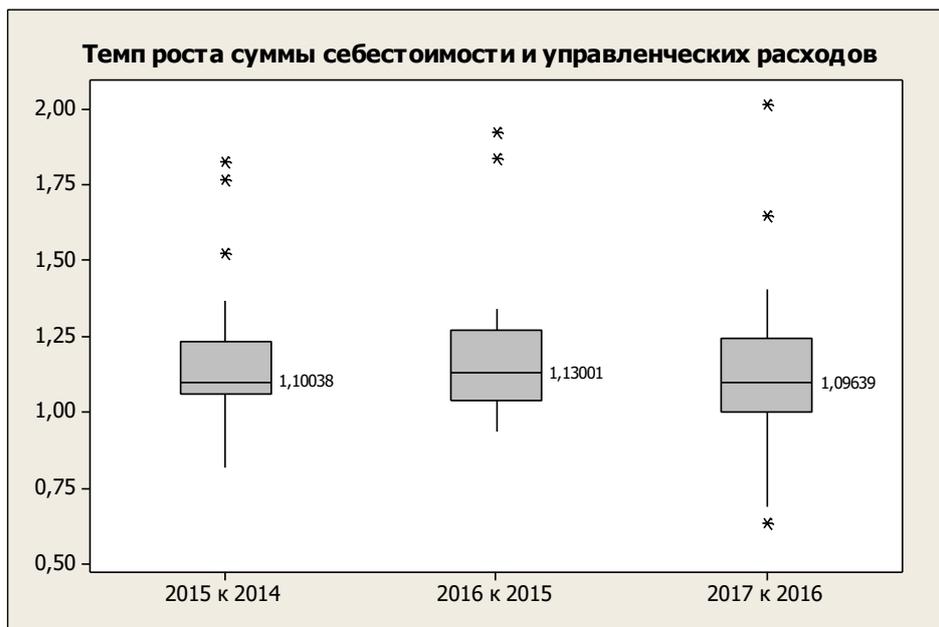
Источник: составлено автором

Медианное значение за ряд лет сложилось на уровне 9-10 оборотов в год. Разброс показателя очень незначительный. Это объясняется спецификой деятельности ОЦО: при нормальном функционировании ОЦО осуществляет расчеты с персоналом, поставщиками и подрядчиками только для обеспечения своей производственной деятельности, т.е. несет административно-хозяйственные расходы на содержание зданий, ИТ-обеспечение, связь и т.д. Договоры на такие услуги, как правило, предусматривают стабильную периодическую оплату, как правило, раз месяц [67, с.5].

### Темпы роста основных показателей

Также автором рассчитаны темпы роста основных показателей деятельности – расходов и выручки. Результаты расчетов представлены в Приложении 7.

#### 1. Темп роста расходов (себестоимость + управленческие расходы)

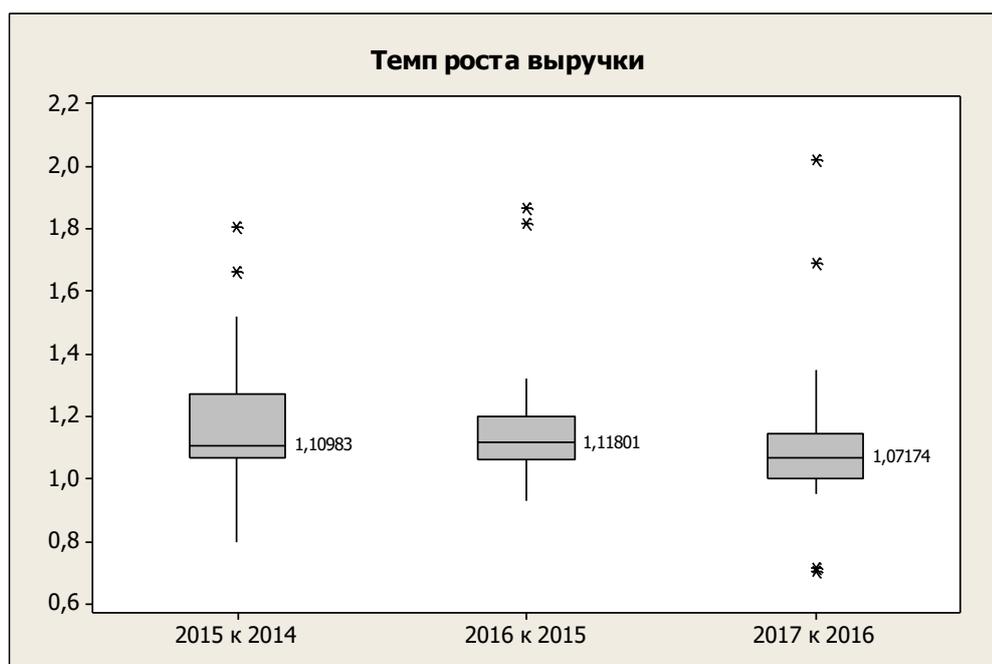


**Рис. 11. Распределение темпов роста себестоимости и управленческих расходов ОЦО**

Источник: составлено автором

Как было рассмотрено выше, одним из показателей эффективности работы ОЦО можно считать расходы в виде себестоимости и управленческих расходов на одного сотрудника. Одной из целей создания ОЦО является снижение расходов компаний на функцию, выводимую в ОЦО. Тем не менее, данные показывают, что расходы ОЦО в течение анализируемого периода стабильно росли в среднем на 10%. Это может объясняться тем, что ОЦО находятся в процессе роста: расширяют свой функционал и принимают на обслуживание новых клиентов группы [67, с.5].

#### 2. Темп роста выручки



**Рис. 12. Распределение темпов роста выручки ОЦО**

Источник: составлено автором

Выручка в среднем росла на 7-10%. Это свидетельствует о том, что в среднем обслуживаемые предприятия каждый следующий год больше платят за оказываемые ОЦО услуги. Данный факт может объясняться приемом ОЦО новых функций и / или новых клиентов. Но при этом ОЦО фактически могут повышать свою эффективность и оптимизировать затраты. Например, ГПН БС заявило о снижении стоимости учетной функции на 23% в период с 2012 по 2015 гг. при практически неизменной прогнозной выручке с учетом расширения периметра<sup>14</sup>. При этом в рост выручки первоначально была заложена инфляция, индексация зарплат +17,2%, изменения стоимости систем комплексных проверок (СКП) для информационных систем – 6%. В итоге, с учетом оптимизации затрат, выручка не выросла. Но отдельно следует отметить, что расширение периметра (т.е. оказание новых услуг и прием новых заказчиков) с 2012 по 2015 год составило +107% увеличения выручки [67, с.5].

<sup>14</sup> Официальный сайт Газпром нефть. «Все шаги, которые «Бизнес-сервис» делает в своем развитии, делаются осознанно». Электронный ресурс: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2015-september/1109450/>

Таким образом, достаточно сложно оценить реализацию ОЦО задачи по сокращению издержек на выполнение функции, не владея внутренней информацией о перечнях оказываемых услуг и заказчиков и их изменениях в течение анализируемого периода. Тем не менее, исходя из среднеотраслевых темпов роста выручки и расходов можно определить, развивается ли конкретный ОЦО более интенсивно, чем остальные, либо отстает [67, с.5]..

#### *Вывод*

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что рынок ОЦО, выполняющих учетную функцию – учетных центров (УЦ), в нашей стране сложился. Инсорсинг обеспечивающих функций представляет собой отдельный вид бизнеса, который имеет свою специфику в части месторасположения ОЦО, их финансово-экономических показателей и структуры отчетности. Перевод функции в ОЦО предполагает удаленное взаимодействие с клиентами, но при этом одним из критериев расположения остается близость к основному производству и головному офису.

Каждый ОЦО имеет свою специфику, связанную как с отраслевой принадлежностью обслуживаемых предприятий, так и с особенностями финансового планирования и организации административно-хозяйственного обеспечения. ОЦО создается не как центр прибыли, а как обслуживающая, сервисная организация. Отсюда рентабельность ОЦО, как правило, невысокая, но показатели оборачиваемости как дебиторской, так и кредиторской задолженности достаточно высоки.

Одним из показателей определения эффективности деятельности ОЦО является выручка на 1 сотрудника. Данный показатель следует применять с учетом различных факторов: перечня функций, переданных клиентами в ОЦО, количества обслуживаемых клиентов, процента «охвата» клиентов взаимосвязанной обслуживаемой группы, количества привлеченных клиентов, не находящихся в группе (клиентов «со стороны») и др.

Сравнение основных показателей деятельности ОЦО и их материнских компаний показывает, что, несмотря на значительные отличия в масштабах сравниваемых компаний, отношение данных показателей находится в определенном диапазоне и не превышает 1%. Данный факт также свидетельствует об обслуживающей роли ОЦО и выполнении ими одной из основных задач – снижение затрат на обеспечиваемые функции.

### 2.3. Организационно-методические аспекты управления рисками в учетных центрах

Управление рисками является неотъемлемым элементом управления организации в целом. По результатам обзора ряда научных исследований и регулирующих документов можно укрупненно определить следующие этапы управления рисками:

1. Разработка стратегии, политик, планов управления риском
2. Выявление риска
3. Оценка начального риска
4. Воздействие на риск
5. Оценка остаточного риска
6. Мониторинг и анализ риска
7. Коммуникация (обратная связь)

Рассмотрим эти этапы более подробно.

#### *1. Стратегии, политики и планы*

*Общие направления работы с рисками* определяются на уровне топ-менеджмента компании путем определения стратегии, политик и планов по управлению рисками. Существует взаимное влияние политик и текущей работы с рисками. С одной стороны, политики определяют общие принципы управления рисками, с другой - при изменении существующих или появлении новых рисков вносятся изменения в действующие политики.

Определение стратегии работы с рисками, установление политик и процедур является важнейшим этапом управления рисками, и некоторые авторы уделяют ему особое внимание. Рассматриваются различные определения данного элемента: «стратегические цели организации», «модифицирование, изменение, совершенствование» [39], «стратегическое управление рисками», «определение целей рискованных вложений» [47], «политика защиты от стратегического риска», «разработка, корректировка и развитие интегрированной программы управления рисками», «интегральные программы страхования» и т.д.

## 2. Выявление риска

На этапе *выявления риска* осуществляется деятельность по обнаружению всех рисков, которые могут влиять на деятельность организации. Риски могут быть выявлены как впервые, так и в ходе анализа и мониторинга остаточных рисков.

В различных источниках встречаются такие определения, как «идентификация риска», «общее описание риска», «установление риска», «получение информации о хозяйственной ситуации и ее анализ», «обнаружение и группировка риск-факторов», «выявление симптомов специфических ситуаций» и т.п. [5, 20, 24, 39]

## 3. Оценка начального риска

Следующий этап – оценка риска. Иногда в научной литературе не разделяют этап оценки и этап выявления риска. Так, ученые выделяют «оценку риска», «анализ риска», «выявление степени риска» и «определение вероятности наступления события», «разработка и анализ вариантов сопоставления прибыли и риска по вложениям капитала», «выявление влияния экономических рисков на деятельность фирмы» и «оценку финансовых потерь, связанных с экономическими рисками» и т.д. На наш взгляд, все эти процессы можно в целом охарактеризовать как «оценку риска».

Очень важно при оценке рисков четко определить *причины возникновения рисковых событий*. Не устраняя причины, меры воздействия на риск могут не принести желаемого эффекта.

Согласно концепции COSO риск определяется как соотношение вероятности и степени воздействия рисков [12, с.9]. Вероятность означает возможность наступления конкретного рискового события, а степень воздействия (степень тяжести последствий) относится к эффекту от его реализации. Допускается как количественная (вероятность - в %, воздействие – в денежных единицах), так и качественная (например, «высокий / средний / низкий») оценка. В случае количественной оценки вероятности и степени воздействия итоговый уровень риска определяется как их произведение. Если вероятность и степень воздействия

определены в категориях или в баллах, итоговый уровень риска определяется исходя из соотношения либо качественно («высокий / средний / низкий») либо с учетом границ его допустимости.

Кроме того, в концепции COSO предлагается оценивать существенность рисков с использованием таких критериев, как:

- ✓ Вероятность возникновения рисков и их воздействие
- ✓ Скорость реализации или воздействия рисков в случае их возникновения
- ✓ Постоянство или продолжительность воздействия рисков после их возникновения [там же, с.74]

Действительно, учет двух дополнительных факторов (скорость возникновения и продолжительность воздействия) может существенно уточнить первоначальную оценку риска, основанную на вероятности и степени воздействия.

*Допустимость (приемлемость) риска.* Риски следует разделять на допустимые и недопустимые. Под *допустимым риском* понимается риск, предполагаемый ущерб от которого организация в данное время и в данной ситуации готова принять, *недопустимым* - тот риск, на который она не готова, и который существенно повлияет на ее состояние. Допустимые риски находятся в пределах риск-аппетита компании.

#### 4. Воздействие на риск

Отдельного внимания заслуживает этап *воздействия на риск*. На этом этапе происходит выбор и осуществление мер по управлению риском.

Ученые также по-разному подходят к определению этапа, названного нами как «воздействие на риск». Сюда входят: «принятие решений», «отработка риска», «переформирование рисков (оборона)» и «использование рисков (наступление)», «выбор приемов снижения степени риска», «разработка программы действия по снижению риска», «формирование и реализации программы управления риском», «подпрограммы ситуационного управления рисками» и т.д. Существует большое разнообразие методов воздействия на риск, предлагаемые как в регулирующих документах так и в трудах ученых-экономистов: уклонение, распределение,

контроль, лимитирование, резервирование, принятие риска и т.д. [5, 20, 24, , 39, 47, 113, 133, 135, 137, 138, 142].

Но в целом, все методы воздействия на риск можно разделить на следующие основные группы:

- принятие – не предпринимаются никакие меры воздействия на риск;
- избегание – прекращение видов деятельности, которые влекут за собой возникновение риска; может включать в себя прекращение выпуска линейки продукции, продажу подразделения и т.д.;
- снижение – осуществление действий для снижения вероятности или воздействия риска, либо того и другого, что, как правило, включает в себя принятие любого из огромного множества повседневных деловых решений;
- разделение (передача) – снижение вероятности или степени воздействия риска путем передачи части риска или ее перераспределения иным образом; к наиболее распространенным способам относят приобретение страховых продуктов, хеджирование и передача функций на аутсорсинг [12, с.76].

Рассматриваемые далее в главе 3 данной работы контрольные процедуры, как «ответные меры» на имеющиеся риски на уровне бизнес-процессов, относятся к методам снижения рисков.

### 5. Оценка остаточного риска.

Под *остаточным* риском понимается риск, остающийся после обработки риска. Он также оценивается на приемлемость и в случае допустимости, его дальнейшая обработка не проводится. Если риск является *недопустимым*, проводится его повторная обработка, которая, как правило, связана с уходом от риска или переносом.

Уровень допустимости определяется каждой организацией самостоятельно, зависит от множества факторов и должен быть определен общей политикой по управлению рисками. Как правило, чем выше рискованность действий компании (т.е. выше уровень допустимого риска), тем большую доходность она может иметь.

Подходы к оценке остаточного риска, как правило, схожи с подходами первоначального риска. Так же, как и первоначальный, остаточный риск может быть оценен исходя из степени вероятности реализации (СВР) риска и степени тяжести последствий (СТП). Но следует иметь в виду, что либо СВР, либо СТП, либо и то, и другое будут изменены с учетом мероприятий по снижению уровня риска. Если мы оцениваем риск в количественном (суммовом) выражении, то можем рассчитать количественное снижение риска. Сравнив его с затратами на снижение, можно определить, насколько эффективно и целесообразно ли вообще проводить мероприятия по снижению риска. Условный пример по количественной оценке риска утери важной информации и оценке целесообразности этих мероприятий с учетом затрат на их проведение приведен в Приложении 8 к диссертации. Аналогичный пример качественной оценки приведен в Приложении 9 к диссертации.

#### *6. Мониторинг и анализ риска*

На этапе *анализа и мониторинга риска* осуществляется «слежение» за состоянием остаточного риска. Здесь особую важность играют показатели мониторинга, т.е. такие показатели, характеризующие уровень риска и при превышении предельных значений которых следует вновь начинать работу с риском: проводить оценку, определять причину, принимать меры по устранению и т.д. Их еще называют ключевыми индикаторами риска.

В научной литературе к этапу, определенному нами как «мониторинг и анализ риска», относят «доклады о рисках», «формальный аудит», «мониторинг и пересмотр», «коммуникации и консультирование», «слежение за рисками (мониторинг)», «контроль за выполнением намеченной программы», «анализ и оценка резервов выбранного рискованного решения», «оценка эффективности методов управления риском», «мониторинг и пересмотр программы» и т.д.

#### *7. Коммуникация*

Важным является также процесс *коммуникации и консультирования*. Д. Марцынковский пишет: «риск-менеджмент требует командной работы, которая

осуществляется, прежде всего, в коммуникативном контексте. Взаимодействие и консультирование между участниками риск-менеджмента являются неотъемлемыми атрибутами этого процесса и должны всегда иметь открытую форму» [49, с.5]. Он определяет такие основные цели взаимодействия и консультирования, как понимание причин и факторов риска, вовлечение сотрудников организации в процесс риск-менеджмента, учет различных точек зрения при принятии рискованных событий, осведомленность участников риск-менеджмента об их функциях, ответственности и полномочиях.

Согласно стандарту по риск-менеджменту коммуникацией риска является обмен информацией о риске или совместное использование этой информации между лицом, принимающим решение и другими причастными сторонами [20, с.7]. Информация может касаться существования, природы, формы, вероятности, тяжести, приемлемости, мероприятий или других аспектов риска

#### *Управление рисками в учетном центре*

В Международном стандарте аудита № 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» используется понятие предпосылок - заявлений руководства организации, сделанных в явной или неявной форме, включенных в финансовую отчетность и используемых для рассмотрения различных типов потенциально возможных искажений [57, с.7]. Потенциально возможные искажения, по сути, являются рисками, которые возникают при ведении учета и составлении отчетности. Для каждой предпосылки может быть сформулирован риск (потенциальное искажение), и, в ответ на риск – соответствующая контрольная процедура (см. табл. 12).

Составление бухгалтерской отчетности условно можно разделить на следующие основные этапы:

- 1) оформление факта хозяйственной жизни первичным учетным документом (далее - ПУД);
- 2) отражение операции на счетах бухгалтерского учета на основании ПУД;

3) составление отчетности на основании данных, отраженных на счетах.

Таблица 12

**Риски несоблюдения предпосылок составления отчетности и контрольные процедуры, направленные на их снижение**

Предпосылка	Риск	Контрольная процедура
<b>1. Предпосылки о видах операций и событиях за период</b>		
1.1. наличие	В учете отражены несуществующие операции и события, не имеющие отношения к организации	Контроль фактического наличия событий и операций, относящихся к организации
1.2. полнота	В учете отражены не все операции и события	Контроль отражения в учете всех операций и событий
1.3. точность	Операции и события отражены в учете ненадлежащим образом (искажение сумм и прочих данных)	Контроль корректности (точности) отражения операций и событий в учете
1.4. своевременность признания	Операции и события отражены в учете в ненадлежащем отчетном периоде	Контроль отражения операций и событий в должном отчетном периоде
1.5. классификация	Операции и события отражены на должных счетах	Контроль отражения операций и событий на надлежащих счетах
<b>2. Предпосылки об остатках по счетам на конец периода</b>		
2.1. существование	Отраженные в учете активы, обязательства и доли участия в капитале фактически отсутствуют.	Контроль отражения в учете фактически существующих активов, обязательств и долей участия
2.2. права и обязанности	Организация не владеет отраженными в учете правами на активы или не контролирует их.  Отраженные в учете обязательства не являются законными обязанностями организации	Контроль отражения в учете активов, на которые организация имеет права или которые контролирует.  Контроль отражения в учете обязательств, являющихся законными обязанностями организации

<b>Предпосылка</b>	<b>Риск</b>	<b>Контрольная процедура</b>
2.3. полнота	В учете отражены не все активы, обязательства и доли участия в капитале	Контроль отражения в учете всех активов, обязательств и долей участия в капитале
2.4. оценка и распределение	Активы, обязательства и доли участия в капитале включены в финансовую отчетность некорректно.  Корректировки, связанные с оценкой или распределением, отражены в отчетности некорректно.	Контроль корректности (точности) включения в финансовую отчетность активов, обязательств и долей участия в капитале. Контроль корректности (точности) отражения в отчетности корректировок
<b>3. Предпосылки о представлении и раскрытии информации</b>		
3.1. наличие, права и обязанности	Раскрываемые в отчетности события, операции и прочие вопросы не имели место и не имеют отношение к организации	Контроль раскрытия в отчетности операций и событий, имевших место и относящихся к организации
3.2. полнота	В финансовую отчетность включена не вся информация, которая должна была быть раскрыта	Контроль включения в финансовую отчетность всей необходимой информации
3.3. классификация и понятность	Финансовая информация представлена и описана ненадлежащим образом, раскрытие информации изложено неясно	Контроль ясности, надлежащего представления и описания информации в финансовой отчетности
3.4. точность и оценка	Финансовая и прочая информация раскрыта недостоверно и в ненадлежащих суммах	Контроль достоверности и точности раскрытия финансовой и прочей информации.

Соответственно, основные риски при составлении бухгалтерской отчетности следующие:

- Риск отразить в отчетности несуществующие события и операции (предпосылка существования)
- Риск не отразить в отчетности фактические события и операции (предпосылка полноты)
- Риск неточно отразить операции и события (предпосылка точности)

Как видно из таблицы 12, контрольные процедуры (далее - КП) являются «зеркальным» ответом на имеющиеся риски. Формулировки КП на данном этапе процесса управления рисками являются общими и предполагают дальнейшую детализацию для применения на уровне процессов и операций. Например, инвентаризация материальных запасов является частным случаем контроля отражения в учете всех имеющихся активов, а сверка расчетов с кредиторами – одним из видов контроля полноты и точности отражения в учете обязательств, являющихся законными обязанностями организации. В любом случае, при выполнении КП должно быть четкое понимание о ее цели: направлена она на то, чтобы все операции были отражены в учете (полнота), на то, чтобы они были отражены в правильных суммах (точность) или имеет иную цель, соответствующую предпосылкам учета.

Рассмотренные выше риски и КП характерны для процесса ведения учета и составления отчетности любой организации, независимо от факта передачи учетной функции в общий центр обслуживания.

Далее рассмотрим риски деятельности учетного центра (далее - УЦ) – организации, в которую передана функция составления бухгалтерской (финансовой) и налоговой отчетности.

В соответствии с компонентом COSO «Оценка рисков» организация должна рассматривать риски с точки зрения вероятности недостижения поставленных целей [12, с.9]. Соответственно, для выявления рисков деятельности организации, необходимо, прежде всего, определить ее основные цели. В данном случае действует принцип «нет целей – нет рисков, препятствующих их достижению». С учетом этого автором проведено исследование основных целей и рисков, возникающих при создании учетного центра (см. табл. 13).

### Основные цели создания учетных центров и риски их недостижения

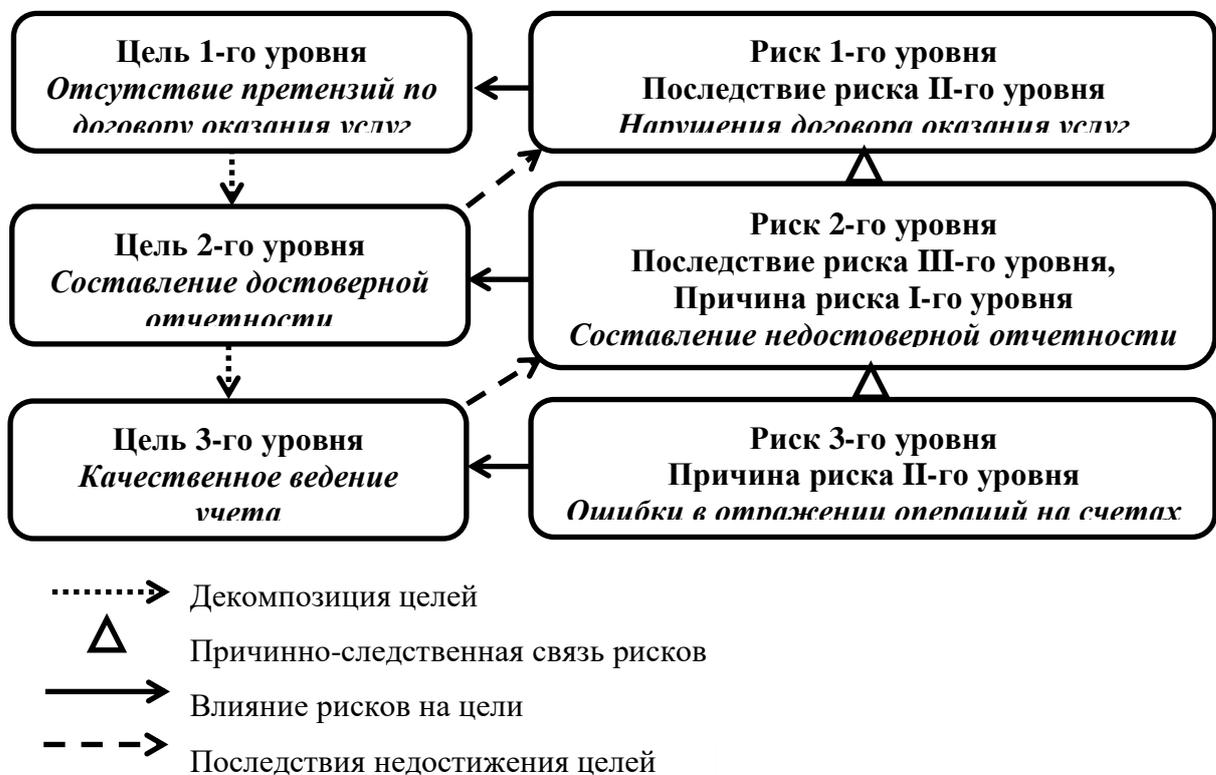
Цель	Риск
Повышение достоверности данных учета и показателей отчетности	Недостоверность данных учета и отчетности обслуживаемых клиентов
Соблюдение сроков предоставления отчетности	Несвоевременное предоставление отчетности клиентов в соответствующие инстанции (ФНС, органы статистики и др.)
Сокращение затрат на учетную функцию	Отсутствие оптимизации затрат при централизации учетной функции
Фокусировка на клиентов на основном бизнесе	Отвлечение ресурсов клиентов на учетную или сопутствующую ей деятельность (сопровождение учета)
Получение доступа к высококачественным профессиональным услугам и навыкам	Отсутствие достаточного уровня профессионализма сотрудников УЦ
Стандартизация учетных процессов и функций	Отсутствие в УЦ направления по стандартизации процессов и функций
Синергия и концентрация технологий и инноваций	Отсутствие в УЦ направления по совершенствованию процессов и технологий, внедрению инноваций
Оптимизация распределения рисков и контроля между клиентом и УЦ	Отсутствие разделения рисков и оптимизации процессов контроля (дублирование, неэффективность контроля)
Лучшая предсказуемость затрат на учетную функцию	Отсутствие в УЦ направления по планированию и распределению доходов и затрат
Повышение уровня соответствия нормативным требованиям	Отсутствие в УЦ направления по мониторингу нормативно-правовой базы
Обмен лучшими практиками и обобщение опыта	Отсутствие в УЦ направления по развитию лучших практик и обмену опытом
Создание единой корпоративной культуры подразделений УЦ	Отсутствие сближения корпоративных культур объединяемых в УЦ учетных подразделений

Источник: составлено автором на основании источников [140, 154,161]

Как видно из таблицы 13, для каждой цели определен риск ее недостижения. При этом отдельные риски сформулированы не как непосредственные риски недостижения цели, а как основные причины этих рисков. Например, для цели «стандартизация процессов» прямым риском является «недостижение достаточного уровня стандартизации», основной причиной которого, в свою очередь, является риск «отсутствие в УЦ направления по стандартизации процессов». Однако для некоторых рисков сложно сразу определить их

непосредственную причину и требуется проведение анализа причинно-следственных связей этих рисков с другими рисками.

Каждый из приведенных в таблице 13 рисков является риском верхнего уровня и имеет причины - риски второго уровня, которые, в свою очередь, имеют свои причины – риски третьего уровня. Для полного понимания сущности и причин рисков целесообразно рассматривать цели деятельности и риски их недостижения с учетом причинно-следственных связей между ними, т.е. проводить декомпозицию целей и рисков (см. рис. 13).



**Рис.13. Декомпозиция целей и рисков (условный пример)**

Источник: составлено автором

На схеме цели и риски их недостижения представлены в разрезе уровней. Для поставленных целей и задач определяются риски, угрожающие их достижению. Для выполнения целей более высокого уровня необходимо выполнения целей (задач) более низкого уровня. Например, для цели «Отсутствие претензий по договору оказания услуг» необходимо (но не достаточно) выполнить цель «Составление достоверной отчетности».

Также на рис.13 представлены риски, которые могут одновременно являться причинами рисков более высокого уровня или последствиями рисков более низкого уровня. Например, для риска «Нарушения договора оказания услуг» причиной является риск составления недостоверной отчетности, для риска составления недостоверной отчетности – риск некорректного ведения учета. Таким образом, конкретный риск может одновременно являться причиной риска более высокого уровня и/или последствием риска более низкого уровня.

Взаимоотношения УЦ и организаций, передавших ему функцию ведения учета (клиентов УЦ), должны быть соответствующим образом оформлены. Если это разные юридические лица, то заключается договор оказания услуг, если УЦ является филиалом материнской компании, то отношения могут быть закреплены во внутреннем порядке взаимодействия. В любом случае, составляется SLA (Service Level Agreement) – соглашение об уровне оказания услуг, в котором указываются основные показатели качества оказываемых услуг. Для учетной функции такими показателями являются, в первую очередь, достоверность данных учета и отчетности и своевременность предоставления отчетности в контролирующие органы. Несоблюдение договорных отношений с клиентами, а точнее – несоблюдение SLA, относится к наиболее важному риску деятельности УЦ. Данный риск является риском верхнего уровня и имеет причины – риски более низкого уровня.

Автором проведен анализ основных рисков УЦ разных уровней с учетом их причинно-следственных связей (см. табл. 14)

### Основные риски учетного центра в разрезе уровней

Уровень риска	РИСК
<b>1</b>	<b>Невыполнение обязательств перед клиентами (нарушение SLA)</b>
<b>2</b>	<b>Составление недостоверной бухгалтерской и налоговой отчетности клиентов</b>
<b>3</b>	<b>Некорректное отражение операций на счетах бухгалтерского учета</b>
<b>4</b>	<b>Некорректный учет первичных учетных документов (ПУД)</b>
5	Наличия ПУД по операциям, не имевшим место по факту деятельности
5	Отсутствие ПУД / наличие ПУД не в полном объеме по фактически совершенным (существующим) операциям
5	Некорректные данные (неточности) в ПУД в части сумм, периода, подписей ответственных лиц и т.д.
5	Отсутствие в ПУД всех реквизитов, достаточных для отражения в учете (дата, сумма, подписи и т.д.)
5	Отсутствия прав и обязанностей по хозяйственным операциям, отраженным в ПУД
<b>4</b>	<b>Некорректное отражение операций и событий в учетной информационной системе: (УИС)</b>
5	Ввод в УИС данных ПУД по операциям, не имевшим место по факту деятельности
5	Неотражение / неполное отражение данных о фактических операциях и событиях в УИС
5	Неточное отражение данных при вводе в УИС
5	Некорректное присвоение введенным данным признака, определяющего учетный / налоговый период
5	Некорректный выбор значений из справочников УИС (счета бухгалтерского / налогового учета, элементы иерархии учета и др.) при вводе в УИС
5	Некорректное присвоение введенным данным признака, определяющего права на активы / обязанности по обязательствам
<b>4</b>	<b>Неверная методологическая позиция в отношении порядка отражения операции в учете</b>
5	Отсутствие методологической позиции
5	Неточность методологической позиции
5	Некорректность методологических позиций по отнесению операции к определенному периоду
5	Некорректная классификация операций и событий

Уровень риска	РИСК
5	Несоблюдение принципов учета в случае неопределенности методологической позиции (осторожность, осмотрительность, приоритет содержания над формой и др.)
3	<b>Некорректная консолидация данных учета при составлении бухгалтерской / налоговой отчетности</b>
4	<b>Некорректный расчет показателей регистров и форм отчетности</b>
5	Неполнота обработки данных при расчете показателей регистров учета
5	Некорректный (неточный) расчет показателей регистров учета
5	Некорректное отнесение результатов расчета к соответствующему учетному / налоговому периоду
5	Некорректное отнесение результатов расчета показателей в нужный регистр или строку отчетности
4	<b>Некорректная работа учетной информационной системы (УИС)</b>
5	Некорректные настройки УИС
5	Сбои, неполадки, ошибки в работе УИС
5	Отсутствие необходимого функционала в УИС
5	Некорректные справочники УИС
2	<b>Несвоевременное представление / непредставление бухгалтерской / налоговой отчетности</b>
3	<b>Неверная методологическая позиция в отношении сроков представления бухгалтерской / налоговой отчетности</b>
3	<b>Технические ошибки персонала</b>
3	<b>Некорректная работа учетной информационной системы (УИС)</b>
2	<b>Нарушение порядка уплаты (перечисления) налогов, сборов, страховых взносов</b>
3	Неполная уплата налогов, сборов, страховых взносов
3	Нарушение сроков уплаты (перечисления) налогов, сборов, страховых взносов
3	Некорректное указание реквизитов в платежных документах
2	<b>Нарушения порядка оказания методологической поддержки клиентам в части бухгалтерского / налогового учета</b>
3	<b>Отсутствие методологической поддержки в объеме, предусмотренном SLA</b>
4	Отсутствие в УЦ направления по оказанию клиентам методологической поддержки
4	Неточное разделение обязанностей УЦ в части оказания методологической поддержки
3	<b>Некорректная (неточная) методологическая поддержка</b>

Уровень риска	РИСК
4	Нарушения качества ответов на запросы клиента
4	Нарушение качества экспертизы договоров клиента
3	Несвоевременная методологическая поддержка
4	Нарушения сроков ответов на запросы клиента
4	Нарушение сроков проведения экспертизы договоров клиента
3	Оказание методологической поддержки по вопросам, не относящимся к компетенции УЦ
2	Нарушения порядка сопровождения мероприятий налогового контроля
3	Непредставление / несвоевременное представление ответов на запросы органов контроля (ФНС, внебюджетные фонды и др.)
3	Представление некачественных (неточных) сведений в ходе мероприятий контролирующих органов
3	Нарушения при представлении данных в ходе налогового мониторинга клиентов
2	Нарушения порядка хранения и архивирования документации

Иерархия рисков в таблице 14 показана в разрезе основных этапов учетных процессов, от оформления ПУД до составления отчетности, а также сопутствующей деятельности (методология, хранение документов и др.). Учетные процессы, как правило, подразделяются по видам операций (учет основных средств, учет расчетов и т.д.), которые, в свою очередь, делятся на соответствующие этапы («подпроцессы»), вплоть до уровня конкретных операций, совершаемых бухгалтерскими работниками. На каждом уровне такой иерархической схемы процессов и операций для каждой операции (процесса) есть цели и, соответственно, риски недостижения этих целей. Каждый из таких рисков должен выявляться, оцениваться и, если он находится выше уровня риск-аппетита, должны приниматься меры по его снижению.

Следует отметить, что в таблице 14 приведены далеко не все риски, присущие деятельности УЦ, а также показаны не все уровни их причинно-следственных связей. Если провести полный анализ возможных рисков, то получится достаточно

объемный массив данных. При этом причины многих рисков будут пересекаться. Так, например, риски, касающиеся неверной методологической позиции, риски персонала и риски несовершенства процессов, как правило, являются причинами большинства остальных рисков. Проведение детализации (декомпозиции) рисков помогает понять, каким образом построить дальнейшую работу с такими общими рисками, на что именно направить усилия по их снижению. Например, если персонал часто ошибается, то полезно выяснить, в какой области и при совершении каких операций наиболее часто совершаются ошибки. В итоге это поможет качественно выстроить контрольные процедуры по снижению данных рисков. Или, если причиной риска являются недостатки организации процесса, то должно быть четкое понимание, где в процессе и в чем именно заключаются недостатки, с целью последующей эффективной работы по совершенствованию процесса.

В исследованиях по управлению рисками встречаются похожие подходы. Например, анализ риска по принципу «галстук-бабочка» предполагает рассматривать отдельно взятый риск с учетом его причин и последствий на несколько уровней [3]. По сути, это разновидность предложенного подхода, когда внимание фокусируется на одном риске и рассматриваются его причины и последствия. Недостаток данного метода в том, что он не представляет общей картины рисков, их причин и последствий по всем уровням, не показывает общие причины рисков, что в итоге может привести к некорректным и неэффективным мерам воздействия на риски.

Другой подход заключается в анализе факторов риска, которые, в первую очередь, классифицируются на внешние и внутренние. Далее факторы делятся на политические, экономические, социальные, организационные, технологические, фактор персонала и т.д. [130, с.98]. Для каждого фактора определяются риски, могут рассматриваться причины и последствия рисков [11, 161]. Данный подход удобен в случаях, когда необходимо составить общую картину имеющихся рисков организации и проклассифицировать их. Он не дает представления о множестве причинно-следственных связей имеющихся рисков и о связи данных рисков с

целями деятельности организации. В итоге по результатам такого анализа рисков могут быть предложены лишь общие мероприятия по управлению рисками.

Декомпозиция целей и рисков их недостижения также встречается в регулирующих документах и научных исследованиях. Так, проведение анализа рисков возможно «сверху-вниз», от последствий к причинам, либо «снизу-вверх», когда в первую очередь исследуются риски нижнего уровня – причины рисков верхнего уровня [11, 23]. Некоторые авторы предлагают проводить «мозговой штурм», анализировать риски по факторам и составлять списки рисков в привязке к их целям, причинам и последствиям [11]. Но данные предложения не дают ответа на вопрос, как гарантировать проведение анализа всей совокупности рисков и по результатам анализа выявить наиболее эффективные методы снижения рисков.

Наиболее полные ответы на поставленные вопросы, по нашему мнению, дает подход анализа нежелательных явлений (НЖЯ), предложенный в теории ограничений Э.Голдратта [29]. В данной теории предлагается рассматривать НЖЯ (т.е. события, отрицательное воздействие которых очевидно) с неразрывной связи с другими НЖЯ. Причины одних НЖЯ рассматриваются как причины других НЖЯ, что в итоге ведет к построению «дерева НЖЯ», в котором все они связаны причинно-следственными связями. Построение дерева НЖЯ позволяет решить две главные проблемы: во-первых, это возможность увидеть ситуацию в целом и определить те НЖЯ, которые не были заметны при первом рассмотрении и, во-вторых, это помогает определить основное НЖЯ – корневую проблему, которая является причиной большинства других НЖЯ. По теории ограничений – это главное ограничение, точечное воздействие на которое позволит решить большинство проблем наиболее эффективным образом. Однако, для того, чтобы определить эти точечные воздействия, проводится другой анализ – построение дерева желательных явлений (ЖЯ). По аналогии с деревом НЖЯ, в нем указываются ЖЯ в причинно-следственной связи друг с другом. Это идеальная картина, не всегда соответствующая действительности. Для ее достижения необходимо принимать определенные меры – «инъекции», позволяющие точно

и наиболее эффективным образом воздействовать на достижение поставленных целей и исправление негативной ситуации.

По аналогии с деревом НЖЯ может проводиться анализ причинно-следственных связей рисков, выявляться основные (ключевые) риски, непосредственная работа с которыми позволит наиболее эффективно воздействовать на уровень риска в целом. Такими ключевыми рисками, как правило, являются недостаточная квалификация персонала и низкое качество процессов.

С учетом рассмотренных подходов автором выявлены ключевые риски УЦ, возникающие в результате специфики его деятельности как организации, оказывающей услуги по ведению учета и составлению отчетности (см. табл. 15).

Таблица 15

### Ключевые риски и контрольные процедуры Учетного центра

Ключевой риск	Риски - последствия	Контрольная процедура
Риски территориальной обособленности УЦ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограниченность поступающей в УЦ информации</li> <li>2. Нарушения сроков предоставления информации в УЦ</li> <li>3. Несовпадение режимов рабочего времени клиентов и УЦ</li> <li>4. Невозможность оперативного исправления недостатков со стороны клиентов</li> <li>5. Разные корпоративные культуры клиентов и УЦ</li> <li>6. Снижение значимости неформальных связей между сотрудниками УЦ и клиентов</li> <li>7. Нарушения при предоставлении клиентам информации со стороны УЦ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение в SLA четких показателей качества и сроков оказания услуг</li> <li>2. Организация обратной связи клиентам по качеству оказанных УЦ услуг</li> <li>3. Регламентация, стандартизация и повышение эффективности процессов УЦ</li> <li>4. Внедрение электронного документооборота и удаленного режима работы персонала УЦ</li> </ol>

Ключевой риск	Риски - последствия	Контрольная процедура
Риски специфики бизнеса клиентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исторически разнородные ИТ-системы учета и отчетности клиентов</li> <li>2. Специфические бизнес-процессы клиентов в части движения документов и учетных данных</li> <li>3. Разные организационные и функциональные структуры клиентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегически (в рамках одной группы) – переход клиентов на одинаковые ИТ- системы</li> <li>2. Выделение в УЦ направлений / кураторов с учетом специфики бизнеса клиентов</li> <li>3. Матричная (процессно-клиентская) структура УЦ</li> </ol>
Риски персонала УЦ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая квалификация персонала</li> <li>2. Технические ошибки персонала (в результате невнимательности, усталости, чрезмерной нагрузки и т.д.)</li> <li>3. Трудовые споры (в результате увольнения, переработок и т.д.)</li> <li>4. Социально-демографический состав персонала (например, преобладание женщин, имеющих возможность уйти в декретный отпуск)</li> <li>5. Неудовлетворенность условиями труда</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка программы обучения персонала, в том числе на рабочих местах</li> <li>2. Разработка мер материального и нематериального стимулирования работников</li> <li>3. Создание систем отбора и резервирования кадров</li> <li>4. Система материальной компенсации за труд не ниже рыночного уровня</li> </ol>

Источник: составлено автором на основании материалов [52]

Таким образом, одной из основных причин всех рисков УЦ является то, что УЦ – это обособленное подразделение, выполняющее при этом «внутреннюю» функцию. Такая обособленность имеет множество негативных последствий, предотвратить которые поможет четкая регламентация взаимоотношений клиента и УЦ и совершенствование внутренних процессов УЦ. Немаловажным является также то, что УЦ обслуживает не одно, а несколько предприятий, которые могут относиться к разным сегментам бизнеса и иметь свою специфику. В данном случае в УЦ необходимо найти баланс между индивидуализацией подхода к каждому клиенту и стандартизацией и повышением эффективности своих внутренних процессов. И третье – качество персонала УЦ в силу возложенных на него задач приобретает гораздо большее значение, чем в обычной организации. Здесь необходимо правильно организовать работу по постоянному наличию

квалифицированного персонала путем создания программ обучения, систем материальной и нематериальной мотивации, создания должных условий труда и правил отбора и найма сотрудников.

Автором проведена экспертная оценка ключевых рисков УЦ исходя из вероятности и существенности. Для оценки использовались шкалы в баллах от 1 до 5, где 1 – наименьшая вероятность, 5 – наибольшая. По результатам оценки составлена карта рисков УЦ (см. рис. 14).

<b>Вероятность</b>	<b>5</b>	Разные организационные и функциональные структуры клиентов	Несовпадение режимов рабочего времени клиентов и УЦ	Снижение значимости неформальных связей	<b>Трудовые споры (в результате увольнения, переработок и т.д.)</b>	<b>Ограниченность поступающей в УЦ информации от клиентов</b>
	<b>4</b>			Социально-демографический состав персонала УЦ	<b>Нарушения сроков предоставления информации в УЦ</b>	<b>Технические ошибки персонала УЦ</b>
	<b>3</b>			Неудовлетворенность работников УЦ условиями труда	Невозможность оперативного исправления недостатков со стороны клиентов	Низкая квалификация персонала УЦ
	<b>2</b>			Исторически разнородные ИТ-системы учета и отчетности клиентов	Разные корпоративные культуры клиентов и УЦ	Специфика бизнес-процессов клиентов в части движения документов и учетных данных
	<b>1</b>		Нарушения при предоставлении клиентам информации со стороны УЦ			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Существенность</b>						

Рис.14. Карта ключевых рисков учетного центра

Следует обратить внимание, что риски каждого конкретного УЦ, как правило, не раскрываются в общедоступных источниках и оценка проведена с учетом мнения экспертов, практикующих управление рисками в УЦ.

Приведенные системные меры по воздействию на риски напрямую не относятся к основной деятельности УЦ – ведение учета и составление отчетности, но, в конечном итоге могут значительно повлиять на их снижение и достичь главного результата работы УЦ – оказание качественных услуг клиентам УЦ. Наряду с такими мерами в УЦ должна быть организована системная работа по выявлению, оценке и снижению рисков на всех уровнях учетных процессов, с учетом специфики участков работы и деятельности клиентов УЦ.

#### *Выводы по Главе 2*

- 1. На основе статистического анализа, проведенного за ряд отчетных периодов по финансовой отчетности 23-х общих центров обслуживания, крупнейших финансово-промышленных корпораций РФ выявлены отличительные особенности их структуры активов и пассивов, доходов и расходов. На основе усредненных показателей составлен «финансовый портрет» типичного российского ОЦО, который может служить образцом для сравнения как действующих, так создаваемых ОЦО.*
- 2. Проведено исследование существующих в научных кругах и регулирующих документах подходов к управлению рисками. Показана необходимость четкого целеполагания для целей качественной оценки рисков, влияющих на достижение целей.*
- 3. На основе анализа предпосылок бухгалтерского учета определены риски, присущие процессу учета и контрольные процедуры по их снижению. Анализ особенностей аутсорсинга функции учета позволил выявить риски учетных центров как на этапе их создания, так и в процессе осуществления ими основной деятельности. Установлены ключевые (корневые) риски учетных центров и определены меры по их снижению. С учетом вероятности и тяжести последствий составлена карта корневых рисков учетного центра*

## **ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В УЧЕТНОМ ЦЕНТРЕ**

### **3.1. Особенности систем внутреннего контроля в учетном центре**

В законе «О бухгалтерском учете» указано, что «экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни» [79, с.4].

Данное положение закона интересно тем, что внутренний контроль должен быть организован по всем «фактам хозяйственной жизни». Т.е. речь идет о контроле всех операций, что выходит за рамки контроля только в целях учета. Это, по сути, операционный контроль, который может преследовать не только цели достоверности учета и отчетности, но и цели эффективности деятельности и соответствия регулирующим документам. Тем не менее, в законе отдельно упоминается, что для организаций, деятельность которых подлежит обязательному аудиту, необходимо организовать и осуществлять внутренний контроль ведения учета и составления отчетности.

Ученые уделяют особое внимание вопросу построения контрольных процедур для целей ведения бухгалтерского учета и составления отчетности. Так, Серчугина О.М. предлагает алгоритм организации внутреннего контроля, основанный на требованиях Закона Сарбейнса-Оксли, в состав которого входит последовательность следующих шагов: выявление существенных элементов финансовой отчетности, выявление процессов, влияющих на данные элементы, определение требований для каждого компонента финансовой отчетности, выявление и оценка рисков и определение контрольных процедур [119, с.7].

Серчугина О.М. также предлагает следующую последовательность идентификации контрольных процедур, удовлетворяющих требованиям к существенным элементам отчетности:

1. консолидированная финансовая отчетность;
2. существенные компоненты финансовой отчетности;4
3. бизнес-процессы;
4. этапы процессов (подпроцессы);
5. цели обработки информации и требования к финансовой отчетности;
6. контрольные процедуры [там же, с.8].

Данная схема, с учетом добавления элемента «Риски (недостижения целей процессов)» перед элементом «Контроли», достаточно полно отражает порядок установления контролей. Более подробно схема снижения рисков предложена автором далее.

Аналогичный подход применяется аудиторскими компаниями при оценке достоверности финансовой отчетности в соответствии с МСА.

Во-первых, определяются финансовые счета и связанные с ними процессы. Это включает в себя определение существенных счетов финансовой отчетности и степень их соответствия утверждениям руководства с учетом присущего риска.

Во-вторых, осуществляется документирование рисков и контролей. Это включает определение существенных процессов, оценку и выявление рисков и установление КП.

Завершающий этап – оценка (мониторинг), на котором осуществляется отслеживание работы системы [98].

Как правило, рассматриваемые подходы не учитывают возможность разделения процессов и, соответственно, рисков и КП между заказчиком и исполнителем договора по передаче функции по ведению учета и составлению отчетности.

В законе «О бухгалтерском учете» нет ссылок на возможность передачи функции по осуществлению внутреннего контроля как фактов хозяйственной жизни, так и ведения учета и составления отчетности [79]. Но передача функции учета сторонней организации неизбежно будет сопровождаться передачей связанных с данной функцией рисков и, соответственно, процессов внутреннего

контроля. Этот факт следует учитывать при рассмотрении вопросов управления рисками и внутреннего контроля как лицом, которое передает функцию учета, так лицом, принимающим на себя эту функцию.

Одним из ключевых моментов при передаче какой-либо функции в ОЦО является разделение функций между заказчиком и исполнителем (ОЦО).

При ведении бухгалтерского учета первый шаг - совершение хозяйственной операции и оформление ее первичным документом - находится на стороне Заказчика. Заказчиком могут осуществляться иные операции с документами и информацией (сканирование, атрибутирование, кодификация документов, внесение данных первичных учетных документов в информационные системы и т.д.), но, в конечном итоге, информация и документы в бумажном и/или электронном виде передаются Исполнителю (Учетному центру). Передача функции является ключевым моментом, так как здесь переходит ответственность за возможные ошибки от Заказчика к Исполнителю. Это справедливо и для обратного процесса – когда результаты работы Исполнителя (сформированная отчетность, в т.ч. налоговые декларации и т.д.) передаются Заказчику.

Возникает вопрос: каким образом передаются риски и кем должны осуществляться меры по их снижению (т.е. выполняться контрольные процедуры) при взаимодействии Заказчика и Исполнителя? По нашему мнению, передача функций учета в УЦ влечет за собой и передачу рисков при выполнении данных функций. Исполнитель, так же как и Заказчик, несет ответственность за свои действия и риски на своем этапе процесса и должен принимать все возможные меры по снижению рисков по этапам процесса в своей зоне ответственности.

Важно также учесть, что возможен взаимный контроль действий: Исполнитель может осуществлять контроль по совершению действий Заказчика и наоборот. К примеру, неверное заполнение первичных учетных документов Заказчиком может и должно быть выявлено Исполнителем, так в конечном итоге это может привести либо к составлению неверной отчетности либо даже к невозможности ее составления. С другой стороны, и Заказчик может и должен

контролировать действия Исполнителя, например, проводить проверку правильности составления Исполнителем бухгалтерской (финансовой) отчетности, налоговых деклараций.

Для консолидации информации о рисках и КП используется инструмент – Матрица рисков и КП (см. Приложение 14 к диссертации). Он является универсальным и подходит для фиксации рисков и КП как на стороне Заказчика, так и на стороне Исполнителя. Однако, возможны случаи, когда риск неверных действий Заказчика контролируется Исполнителем и наоборот. В этой связи предлагается составлять общую Матрицу рисков и КП, дополненную отдельной графой «Исполнитель» (см. табл. 16)

Таблица 16

### Матрица рисков и КП для Заказчика и Исполнителя\*

Процесс / Этап процесса	Цель процесса / Этапа процесса	Риск	Контрольная процедура	Сторона, ответственная за выполнение КП
Составление первичных учетных документов (ПУД)	Заполнение всех необходимых реквизитов ПУД	Отсутствие всех необходимых реквизитов ПУД	Контроль наличия всех необходимых реквизитов ПУД	1. Заказчик, в момент составления ПУД 2. Исполнитель, в момент принятия ПУД к учету
Составление налоговой декларации (НД)	Заполнение всех реквизитов НД	Отсутствие необходимых реквизитов НД	Контроль наличия реквизитов НД	1. Исполнитель, в момент составления НД 2. Заказчик, в момент получения НД от Исполнителя и направления в налоговые органы

\*на примере процессов «составление первичных учетных документов» и «составление налоговой декларации»

Следует отметить, что целесообразность осуществления «двойного» контроля определяется в каждом конкретном случае с учетом значимости риска. Контроль должен быть эффективен, и затраты на контроль не должны превышать выгоды от его проведения. Поэтому возможны случаи, когда достаточно проведения контроля на одной стороне (Заказчика или Исполнителя). Для того, чтобы в целом оценить полноту покрытия всех рисков и эффективность

контрольных процедур, составление Матрицы рисков и КП в предлагаемом формате является необходимым.

### *Комплексная оценка и развитие СВК УЦ*

В мировой практике существуют различные концепции внутреннего контроля (например, COSO, CoCo, COBIT, SAC, SAS 55, SAS 78 и другие). Наиболее распространенной, в том числе в России, является «Интегрированная концепция внутреннего контроля» (далее - модель COSO), разработанная Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тридуэя (COSO).

Модель COSO устанавливает общие подходы к построению СВК и состоит из 5-ти компонентов и 17-ти принципов (см. табл. 17).

Таблица 17

### **Компоненты и принципы модели COSO**

<b>Компонент «Контрольная среда»</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стиль руководства и этические принципы</li> <li>2. Роль Совета директоров</li> <li>3. Организационная структура и разграничение полномочий</li> <li>4. Компетентность и развитие персонала</li> <li>5. Ответственность в области внутреннего контроля</li> </ol>
<b>Компонент «Оценка рисков»</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Целеполагание</li> <li>7. Выявление и анализ рисков</li> <li>8. Анализ рисков мошенничества и коррупции</li> <li>9. Мониторинг изменений</li> </ol>
<b>Компонент «Контрольные процедуры (далее - КП)»</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Дизайн и операционная эффективность КП</li> <li>11. Использование технологий</li> <li>12. Политики и процедуры</li> </ol>

Компонент «Информация и коммуникация»
13. Информационный обмен
14. Внутренние коммуникации в области внутреннего контроля
15. Внешние коммуникации в области внутреннего контроля
Компонент «Мониторинг»
16. Оценка функционирования системы внутреннего контроля
17. Отчетность в области системы внутреннего контроля

При оценке СВК организации по модели COSO, в первую очередь, оценивается соблюдение каждого принципа, на их основе оценивается каждый компонент, а в итоге дается общая оценка СВК. Принципы оцениваются на соответствие двум вопросам: «Имеется ли в наличии?» и «Работает ли?». При наличии существенных недостатков внутреннего контроля даются комментарии и определяются компенсирующие средства контроля. Кроме того, указываются относящиеся к какому-либо другому принципу недостатки внутреннего контроля, которые могут воздействовать на выявленный недостаток [63, с.43].

В целом, все эти принципы сформулированы на достаточно общем уровне и для проведения оценки необходимо иметь ввиду конкретные аспекты деятельности организации с указанием, при наличии, недостатков внутреннего контроля [63, с.43].

В сфере регулирования деятельности российских организаций не так много документов, определяющих порядок и методологию организации СВК. Есть документы, в которых говорится о необходимости осуществления внутреннего контроля<sup>15</sup> или документы, в которых определены общие подходы к построению систем управления рисками и внутреннего контроля<sup>16</sup>, но практически отсутствуют документы, где были бы даны методологические основы построения эффективной СВК [63, с.43].

<sup>15</sup> Например, ст. 19 Федерального закона от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (Прим. автора)

<sup>16</sup> Например, Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 «О кодексе корпоративного управления» (Прим. автора)

Один из немногих документов, где детализированы общие формулировки COSO - «Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля» [70]. Это комплексный документ, в котором определены цели и задачи СВК, структура СВК, основные принципы ее функционирования, порядок организации и осуществления внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также особенности построения СВК над подготовкой финансовой отчетности. По сути, в нем даются рекомендации, как организовать внутренний контроль в соответствии с законом «О бухгалтерском учете».

Несмотря на то, что данный документ нацелен на формирование СВК для ведения учета и составления отчетности, изложенные в нем подходы имеют универсальный характер и могут быть использованы для построения СВК организации в целом, что, с одной стороны, является безусловным преимуществом. С другой стороны, в документе нет специфики по организации СВК именно для целей ведения учета и составления отчетности, не указаны конкретные предложения по развитию внутреннего контроля в данной сфере. Например, отсутствуют рекомендации по тому, какие именно могут быть риски при ведении учета и составлении отчетности и какие контрольные процедуры могут предотвращать эти риски [64, с.95].

В целом, данный документ отражает модель COSO. Оценка СВК, предлагаемая документе, в точности соответствует 5-ти компонентам и 17-ти принципам COSO. Каждый принцип оценивается по уровням зрелости: первый уровень – базовый, второй - развивающийся, третий - устоявшийся, четвертый - продвинутый, пятый – передовой. В итоге дается общая оценка уровню зрелости СВК организации СВК [70, с.11]. Аналогичные подходы наблюдаются в других методических документах по оценке СВК, например, документах ФНС [92].

В экспертных кругах существуют различные точки зрения на комплексную оценку и развитие СВК, но все они, так или иначе, основываются на общепринятых моделях внутреннего контроля. Наиболее распространенной является

вышеупомянутая модель COSO, пять компонентов и 17 принципов которой, как правило, отражены в подходах экспертов. Разница может заключаться в составе направлений и принципов в разрезе каждого компонента, интерпретацией и детализацией компонентов и принципов, добавлением новых компонентов и принципов и т.д. [64, с.95]

Следует учитывать, что многие организации стремятся улучшить свои СВК с целью соблюдения каких-либо нормативных требований, как, например, в банковской сфере или для целей налогового мониторинга. Потому развитие СВК таких организаций может быть направлено в первую очередь и исключительно на соблюдение регламентирующих документов. Соответственно, организации «совершенствуют» СВК в узком направлении, определенном подходами этих документов, и могут утратить целостное видение в развитии своих СВК. Любая «спецификация» СВК может повлечь не только плюсы в плане снижения рисков в каком-то одном направлении. Могут возникнуть отдельные риски, не покрытые «специфичной» СВК, которые рано или поздно дадут о себе знать и с которыми организации придется иметь дело [64, с.96]..

Выход, на наш взгляд, видится в применении в организации прежде всего базовой, универсальной концепции СВК, основанной, к примеру, на модели COSO, с учетом всех ее элементов по всем аспектам деятельности организации. Далее все базовые компоненты можно дополнять и детализировать с учетом специфики конкретного направления деятельности. Исключение каких-либо элементов из модели COSO нецелесообразно, так как по сути они относятся к наиболее общему уровню управления и охватывают все аспекты деятельности организации [64, с.96]..

#### *Комплексная оценка СВК учетного центра*

Рассмотрев подходы к построению СВК в нормативных документах, экспертном и научном сообществе, автором определены основные ориентиры комплексного развития СВК, в том числе для учетных центров:

- Построение СВК по всем направлениям деятельности организации путем установления общих компонентов и принципов СВК. В качестве основы предлагается использовать принципы Концепции COSO.
- Дополнение и детализация общих принципов и компонентов с учетом специфики деятельности организации, передовых практик и лучшего опыта в данной сфере.

Концепция COSO устанавливает самые общие требования к построению СВК. Эти требования конкретизированы в отдельных нормативных документах. Например, в Рекомендациях Банка России 32-МР задаются конкретные вопросы, исключающие возможный субъективизм и расширенную трактовку, и предлагается сформулировать обоснование профессионального (мотивированного) суждения по оценке данных вопросов. Так, вопрос «утверждает ли совет директоров (наблюдательный совет) кредитной организации руководителя службы внутреннего аудита?» вряд ли может иметь расширенное толкование [72, с.14]. Другой пример: в налоговом мониторинге установлено конкретное требование - «наличие блокирующих контролей, выполняемых в режиме реального времени», на которое трудно дать неоднозначный ответ [92, с.37].

С другой стороны, в данных документах есть вопросы, которые требуют дополнительного пояснения. Например, вопрос «Предусмотрены ли во внутренних документах положения, обеспечивающие независимость службы внутреннего аудита?» можно разделить на вопросы о том, кому административно подчиняется служба внутреннего контроля, каково ее функциональное подчинение, кому она отчетывается о проделанной работе и др. [72, с.15]. Если мы дадим рекомендацию – «усилить независимость службы внутреннего аудита», не сразу ясно, что конкретно для этого необходимо сделать менеджменту.

Для комплексного построения СВК организаций учетного сервиса необходимо учесть специфику их деятельности, которая заключается в следующем:

- 1) сфера деятельности УЦ – ведение учета и составление отчетности;

- 2) оказание услуги организациям, что означает разделение процессов и присущих им рисков между сторонами – заказчиком и исполнителем учетной функции;
- 3) принадлежность к одной группе связанных компаний;
- 4) географическая удаленность УЦ;
- 5) специфика бизнеса обслуживаемых УЦ клиентов

В соответствии с предложенным подходом автором предлагается проводить детализацию требований к СВК учетного центра в соответствии с Методикой **дополнительной** оценки СВК УЦ, которая основана на Концепции COSO, нормативно-правовой базе и рекомендациях профессиональных сообществ в области внутреннего контроля и аудита.

Основные преимущества данной методики заключаются в том, что она, во-первых, не исключает возможность общей оценки СВК в соответствии с имеющимися подходами (например, по COSO или для целей налогового мониторинга), а может и должна использоваться в дополнение к ним. Во-вторых, в ней учтена специфика деятельности организаций, оказывающих услуги по ведению учета и составлению отчетности.

Данная методика может быть использована не только в оценке, но и при построении и комплексном развитии СВК учетных центров. Суть методики заключается в том, что по отдельным областям (компонентам) внутреннего контроля сформулированы критерии, детализирующие и дополняющие базовые принципы внутреннего контроля. Каждый критерий оценивается по 5-тибалльной шкале, при наличии неполного соответствия следует указать комментарии о причине несоответствия. Форма проведения оценки приведена в Приложении 10 к диссертации. На основании выявленных несоответствий составляется план развития СВК Учетного центра.

Как видно из Приложения 10, оценка СВК осуществляется в разрезе классических компонентов и принципов COSO. По каждому компоненту и принципу указаны дополнительные к критериям оценки COSO вопросы, которые

характеризуют особенности функционирования УЦ и на которые следует обратить особое внимание.

### 3.2. Контрольные процедуры – важнейший элемент системы внутреннего контроля

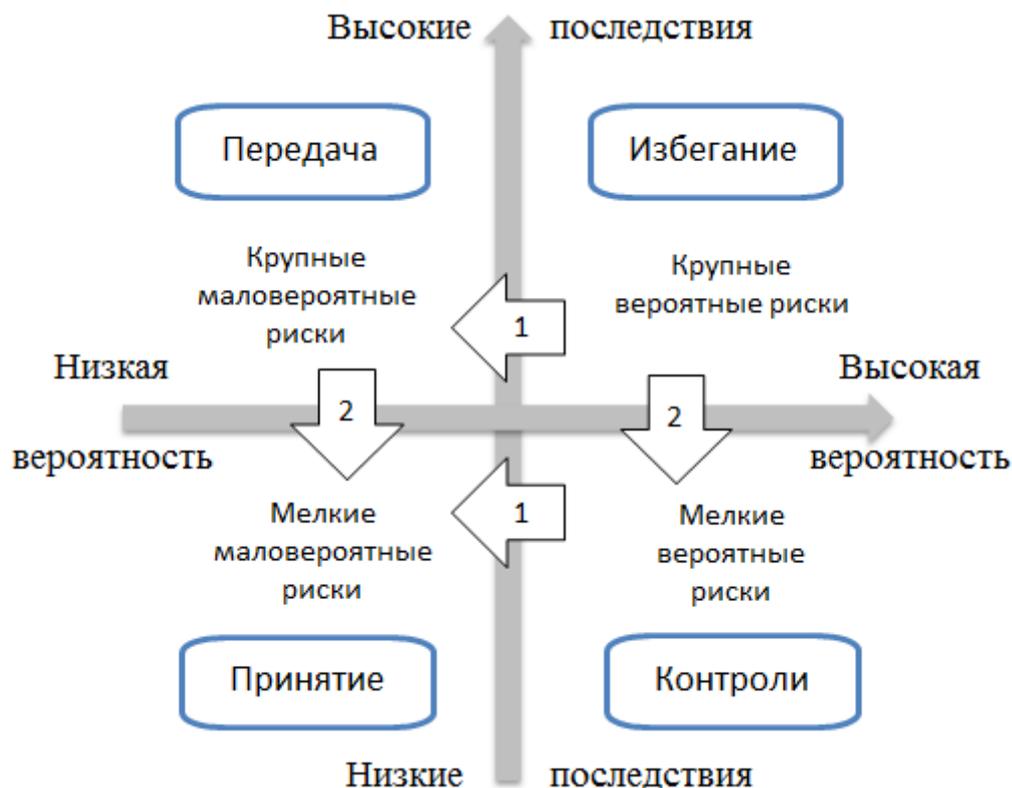
Одними из основных компонентов внутреннего контроля как в соответствии с Концепцией COSO, так и в соответствии с другими подходами являются «Оценка и выявление рисков» и «Контрольные процедуры». Согласно Принципу COSO № 7 «организация идентифицирует риски в отношении достижения целей на всех уровнях и анализирует риски, создавая основу для дальнейшего управления рисками», а в соответствии с Принципом № 10 – «выбирает и разрабатывает контрольные процедуры, которые позволяют снизить до приемлемого уровня риски, препятствующие достижению целей», т.е. по сути принимает ответные меры на имеющиеся риски [12, с.55].

Этот принцип подчеркивает, что контрольные процедуры не возникают сами по себе, а являются мерами, принимаемыми в ответ на имеющиеся риски. Как было рассмотрено выше, методы управления рисками могут быть разными. Организация может принять риски, избежать их, разделить (передать) или снизить [12, 42]. Контрольные процедуры, как правило, являются мерами по *снижению* или *разделению* риска. Но возможны случаи, когда организация разрабатывает контрольные процедуры с целью избежать того или иного риска.

Если рассматривать риск с учетом соотношения вероятности и последствий, то контрольные процедуры в силу того что они являются повторяющимися задокументированными действиями преимущественно являются способом снижения рисков с одновременно высокой вероятностью и низкими последствиями (см. рис. 15).

На рис.15 стрелками показаны способы снижения риска: 1 – за счет уменьшения вероятности реализации риска; 2 – за счет уменьшения тяжести его возможных последствий. Также указаны наиболее характерные способы снижения для каждой группы риска, хотя это не означает, что такой способ является единственно верным. Риски с небольшой существенностью и высокой долей вероятности характерны для операционной деятельности, когда возможны ошибки,

нарушения, несоответствия стандартам в результате недостатков процесса или человеческого фактора. В таком случае наиболее предпочтительным является установление регламентированных, регулярно повторяющихся действий по снижению таких рисков – контрольных процедур (или контролей).



**Рис. 15. Методы воздействия на риск с учетом его вероятности и последствий**

Источник: составлено автором

### *Определение и характеристики КП*

В научной литературе можно встретить различные определения контрольной процедуры. COSO определяет контрольную процедуру как действия, установленные политиками и процедурами, которые помогают обеспечить исполнение указаний менеджмента по снижению рисков, препятствующих достижению целей [там же, с.87].

В рекомендациях Бухгалтерского методического центра (БМЦ) под контролем (контрольной процедурой) понимаются политики, процедуры,

практики, действия работников или функциональность информационных систем, разрабатываемые для обеспечения разумных гарантий достижения организацией целей, а также своевременного выявления или предотвращения реализации рисков [65, с. 42 ;70, с.4].

В требованиях ФНС к СВК организаций для целей налогового мониторинга указано, что контрольные процедуры должны быть направлены на предупреждение или минимизацию рисков, влияющих на достижение целей организации [65, с. 42; 92, с.8].

Согласно COSO все КП направлены на достижение определенных целей в области обработки информации:

- полнота – насколько полно осуществляемые операции отражаются в учете;
- правильность – операции отражаются в учете в правильной сумме на правильном счете и (своевременно) на каждой стадии обработки;
- правомерность (достоверность) – отраженные в учете операции представляют собой действительно имевшие место и осуществленные в соответствии с установленными процедурами факты хозяйственной деятельности;
- своевременность – насколько транзакции обработаны своевременно (может рассматриваться как отдельный риск или учитываться в рамках цели по обеспечению полноты или правильности обработки информации) [12, с.91].

При этом в качестве транзакций понимаются элементы как финансовых процессов (например, обработка кредиторской задолженности), так и операционных или комплаенс процессов. Данная концепция может быть применена к любому виду деятельности организации. Например, производитель печенья будет внедрять контрольные процедуры, чтобы обеспечить включение всех ингредиентов в процесс приготовления (полнота) в правильном количестве (правильность) в установленный срок (своевременность) и полученных только от утвержденных поставщиков, продукция которых прошла контроль качества

(правомерность). Аналогии можно провести и по отношению к процессам учетной деятельности.

Интересно следующее определение КП, приведенное С.А. Мартыновым: «контрольная процедура (КП) – это выполняемые регулярно действия по выявлению определенных отклонений определенных параметров процесса от ожидаемых значений» [13].

По мнению С.А. Мартынова основное отличие КП от других методов снижения риска состоит в следующем:

- КП встроена в процесс, т.е. является составной его частью – операцией, функцией, этапом процесса;
- КП совершается регулярно, а не время от времени, по мере возникновения риска (предполагается, что риск всегда присутствует в процессе). Периодически проводится мониторинг выполнения КП и переоценка риска. В случае выявления неэффективности КП в результате утраты актуальности риска, КП отменяется (исключается из процесса);
- КП отслеживает не любые, а только отдельные параметры процесса (сроки, суммы и т.д.);
- КП выявляет отклонения в «зоне допустимости». Превышение установленного предела будет считаться отклонением [там же].

#### *Уровни контроля*

Выделяются несколько уровней контроля. COSO различает КП на уровне обработки транзакций и КП, обладающие более широкой сферой действия и осуществляемые, как правило, на более высоких уровнях управления. К ним, например, относятся оценка эффективности деятельности или аналитические обзоры, включающие сравнение различных наборов операционных или финансовых данных [12, с.95].

Отдельно в COSO прослеживается разделение контролей на общие процедуры контроля над технологиями и контроли, в том числе автоматизированные, используемые в бизнес-процессах. Под общими средствами

контроля над технологиями понимаются процедуры контроля над технологической инфраструктурой, управлением безопасностью, приобретением, разработкой и сопровождением технологий [там же, с.98].

Подобный подход отражен Банком России в основном нормативном документе по регулированию системы внутреннего контроля кредитных организаций – Положении № 242-П [106]. Так, выделяется общий контроль автоматизированных информационных систем и программный контроль на уровне приложений [там же, с.6].

В рекомендациях БМЦ выделяется контроль корпоративного уровня. К нему относятся управленческие механизмы на уровне [70, с.5]. Данный контроль можно определить как контроль первого уровня.

Ко второму уровню контроля относятся контрольные процедуры процессов. Основой этих КП является сопоставление фактических результатов реализации процессов с запланированными (ожидаемыми), для чего проводится анализ отчетов, иной информации, включающей в себя различные наборы операционных или финансовых данных о процессах. При выявлении несоответствия запланированным результатам или ожиданиям инициируются корректирующие действия [65, с.45].

Третий уровень – контрольные процедуры на уровне операций, осуществляемых в рамках отдельного процесса. Данные контрольные процедуры являются базовыми. Каждой операции процесса присущ риск недостижения целей ее проведения и контрольные процедуры над операциями являются непосредственными мерами реагирования на риски отдельных существенных операций, составляющих в совокупности процесс в целом [65, с.45; 70, с.7].

#### *Схема осуществления КП*

Процесс контроля на уровне операций включает в себя следующие этапы:

1. постановка целей и задач;
2. установление достижимых стандартов /нормативов;

3. сопоставление результатов процесса/операции с установленными нормативами;

4. оценка результатов и последующая корректировка деятельности или ее регулирование в соответствии с результатами измерений [65, с.45].

Схематично процесс контроля представлен на рис. 16.



**Рис. 16. Схема процесса контроля**

Источник:[12]

Это первый цикл контроля, при котором операция (процесс) сравнивается с заданными нормативами и корректируется в случае несоответствия им. Когда же по результатам проведения контрольных действий необходимо пересмотреть сами нормативы или цели, данную ситуацию относят ко второму циклу контроля. Она встречается гораздо реже и требует анализа информации по результатам контрольных процедур первого цикла: насколько часто результаты процесса или операции отклонялись от норматива и каковы причины этих отклонений. Также следует учитывать, что не всегда есть возможность пересмотреть установленные нормативы (например, в случае законодательных ограничений).

#### *Дизайн контрольной процедуры*

Исполнение контрольной процедуры определяется ее дизайном, т.е. тем набором характеристик, который в полной мере описывает должное проведение КП.

Существуют различные подходы к описанию дизайна КП, Так, в п.4.5.6. Рекомендаций БМЦ указано, что при описании контрольных процедур бизнес-процесса целесообразно указывать такую информацию, как наименование

контрольной процедуры, срок, периодичность, порядок и результат выполнения, исполнитель и т.д. [70, с.19]

В требованиях налоговых органов к системе внутреннего контроля для налогоплательщиков, вступающих в режим налогового мониторинга (далее - Требования), указано, что в описании контрольной процедуры должна быть информация о том, как контрольная процедура снижает риск, кто ее выполняет, в чем именно заключается контроль, как выявляются и фиксируются ошибки и т.д. [92, с.10]

Также в Приложении № 2 к Требованиям приведена форма документирования КП с указанием таких характеристик КП, как частота, вид, способ проведения, степень значимости, информационная система организации, в которой выполняется КП, документы (отчеты), формируемые в ходе и (или) оформляемые по результатам выполнения КП, подразделение и должность исполнителя, ответственного за проведение КП, ссылка на организационно-распорядительные документы организации, регламентирующие выполнение КП [там же, с.18].

Все эти характеристики важны, в том числе некоторые из них (вид, степень значимости, способ проведения) необходимы для оценки эффективности и результативности КП.

По мнению автора, поскольку КП является одним из «шагов» процесса, для нее должны быть определены все характеристики этапа процесса. Кроме этого, для описания КП важно то, как она предотвращает или выявляет риск, и какие корректирующие действия принимаются для исправления. Исходя из этого, предлагается список необходимых характеристик КП:

1. наименование;
2. описание действий (по шаблону описания функции);
3. действия в случае отклонения;
4. частота выполнения;
5. ответственный за выполнение КП;

6. информационная система;
7. подтверждение проведения КП;
8. характеристики КП:
  - 8.1. степень значимости (ключевая/ компенсирующая);
  - 8.2. способ проведения (ручная/ИТ-зависимая/ автоматизированная);
  - 8.3. вид контроля (предупреждающая/ выявляющая)

Подробно описание каждого элемента приведено далее.

#### *Классификация контролей*

Кроме уровней контроля в научной литературе, в регулирующих актах и рекомендациях профессиональных сообществ, приводится иная классификация контрольных процедур (контролей). Среди русскоязычных документов, содержащих подробное описание свойств КП и применимых на практике для построения СВК, можно выделить следующие:

- Приказ ФНС РФ от 16 июня 2017 г. № ММВ-7-15/509@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля» (далее – Приказ №509) [92];

- Информация Минфина РФ № ПЗ-11/2013 (далее - Информация ПЗ-11/2013) [96],

- Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля БМЦ Р-44/2013-КпР (далее – МР Р-44/2013-КпР) [70].

В целом, подходы к классификации и описанию свойств КП в данных документах примерно одинаковы, но в каждом есть свои особенности, которые будут рассмотрены далее.

Одним из наиболее полных и подробно описывающих требования к СВК является регулирующий документ от ФНС [92]. В нем, так же как и других документах [70, 96], при описании КП указываются такие существенные характеристики, как «вид КП» (предупреждающая, выявляющая), «способ проведения КП» (ручной, информационно-технологически зависимый (ИТ-зависимый), автоматический), «степень значимости КП» (ключевая,

компенсирующая). Данные свойства КП имеют большое значение для налогоплательщиков, так как в зависимости от удельного веса определенной категории КП определяется общий уровень СВК организации, участвующей в налоговом мониторинге [65, с.45; 70, с.20].

Рассмотрим каждую характеристику КП подробнее.

### *Предупреждающие и выявляющие КП*

Важным является классификация КП по «виду», согласно которой КП может быть предупреждающей (превентивной, предварительной) или выявляющей (последующей). Как таковых, определений этих терминов нет ни в Требованиях ФНС, ни в Рекомендациях БМЦ. В таблице 18 приведены определения из Информации Минфина [65, с.46; 96, с.6].

COSO определяет предварительные и последующие контроли следующим образом. *Предварительный* контроль направлен на избежание непредусмотренного события или результата при его первоначальном возникновении (например, при первоначальной записи финансовой транзакции). *Последующий* контроль направлен на выявление непредусмотренного события или результата после первоначальной обработки, но до завершения реализации конечной цели (например, выпуск финансового отчета). [12, с. 93].

Таблица 18

### **Определения видов контрольных процедур**

<b>Вид КП по Приказу № 509</b>	<b>Вид КП из Информации ПЗ-11/2013</b>
<b>Предупреждающая</b>	<b>Предварительные</b> процедуры внутреннего контроля направлены на предупреждение появления ошибок и нарушений установленного порядка деятельности (контроль фактического наличия и состояния объектов, санкционирование (авторизация) сделок и операций, др.).
<b>Выявляющая</b>	<b>Последующие</b> процедуры внутреннего контроля направлены на выявление ошибок и нарушений установленного порядка деятельности (сверка, надзор, др.).

На первый взгляд, данных определений достаточно для понимания смысла: предупреждающие КП должны предупреждать появление ошибок и нарушений,

выявляющие – выявлять уже свершившиеся ошибки и нарушения. Вместе с тем, апробация данных требований на практике вызывает некоторые вопросы [65, с.46].

При рассмотрении соотношения уровней и видов контроля все контроли корпоративного уровня можно условно отнести к предупреждающим, так как они устанавливают общие принципы и правила, соблюдение которых должно способствовать достижению целей. В регулирующих документах, как правило, не прописан процесс «отслеживания» выполнения установленных правил, т.е. контроли корпоративного уровня вряд ли можно назвать выявляющими [65, с.46].

Если рассматривать нормативные документы более низкого, процессного уровня, то в них описание контролей может присутствовать в виде «полного цикла» контроля: установление норм, проверка на соответствие, корректировка и т.д. Данные контроли более эффективны, т.к. содержат «обратную связь» по тому, насколько выполнены или не выполнены установленные нормативы. Проблема заключается в том, что одни и те же КП при неверном использовании определений, могут быть признаны как предупреждающими, так и выявляющими.

Любой процесс, в том числе учетный, представляет собой ряд последовательных операций, от «входов» этого процесса к «выходам». Он направлен на предоставление продукта или услуги конечному пользователю. Процесс рассматривается как связанные между собой этапы, где «выходы» каждого этапа должны строго соответствовать «входам» следующего за ним этапа.

Для детализации этапов процесса может использоваться табличная форма, состоящая из информации о «входах» этапа процесса, их поставщиках, непосредственно описания действий (операций), «выходах» и получателях и ссылки на следующий шаг процесса.

Существуют различные способы графического изображения процесса: SIPOC, MIFA, VSM, и др. Для каждого вида есть установленные правила и процедуры составления. На схеме процесса контрольная процедура изображается, как правило, как один из этапов процесса в виде проверки какого-либо критерия и принятия решения по результатам этой проверки. Решение или контрольная точка

изображается в виде ромба, содержащего условие или вопрос. В такой контрольной точке по результатам проверки принимается решение – вернуться на несколько действий назад для исправления обнаруженного дефекта или несоблюдения условий, или пойти дальше, т.к. дефекта нет или уровень дефекта в пределах требований (все условия соблюдены) [65, с.46].

Составление бухгалтерской (финансовой) и налоговой отчетности представляет собой процесс от фактического совершения событий и оформления по ним первичных учетных документов до составления отчетности и предоставления ее адресатам [65, с.46].

Простой пример в процессе учета и составления отчетности – контроль соответствия формы налоговой декларации требованиям, установленным в нормативных документах (см. рис. 17). Если форма соответствует, результат контроля положительный. Если нет – то декларация направляется на доработку [65, с.46].

В данном случае контрольная процедура «проверка декларации» будет выявляющей по отношению к рискам ошибок на этапе составления (подготовки) декларации и предупреждающей - к рискам неверных сведений при отправке декларации.

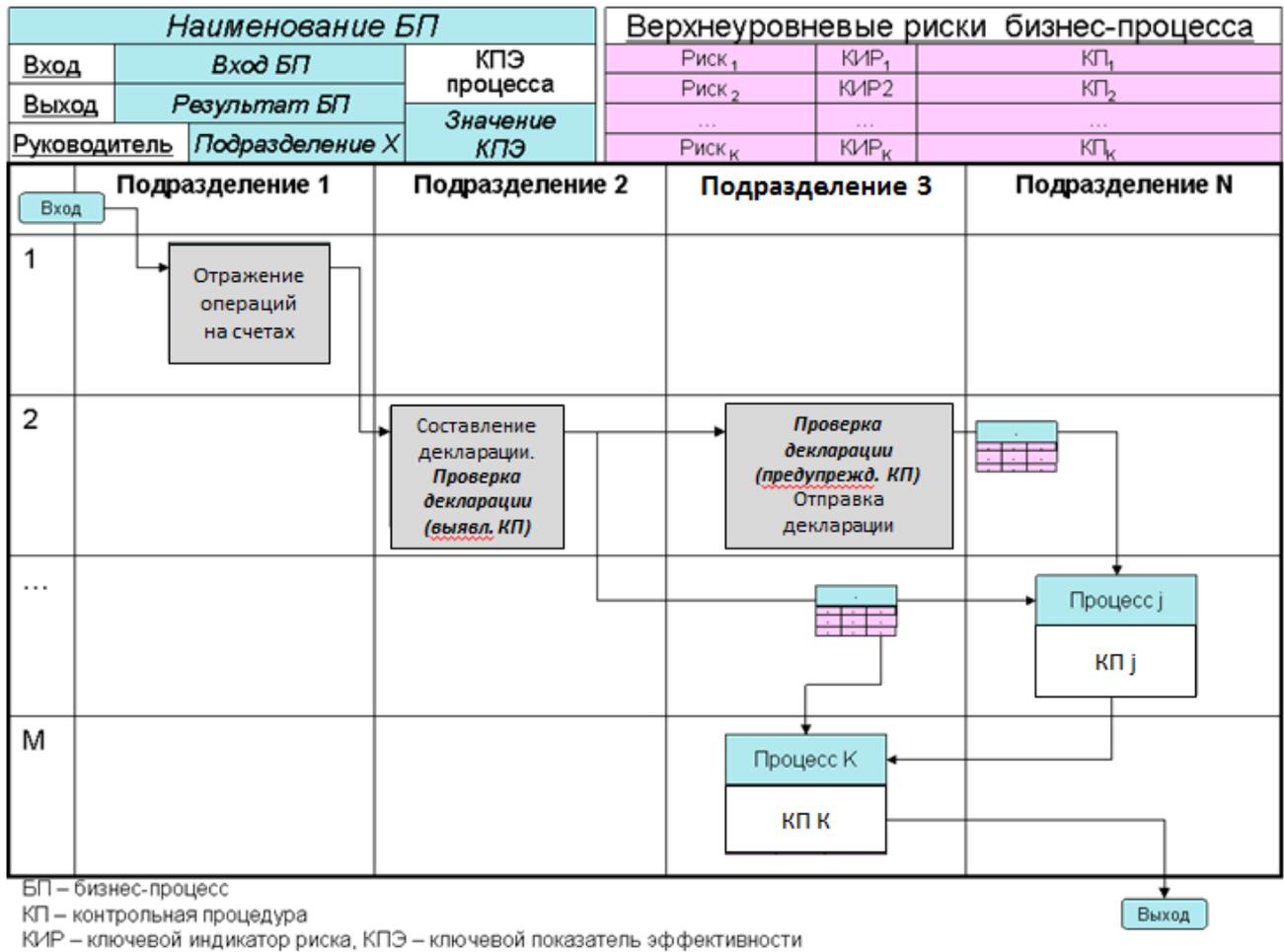


Рис. 17. Пример контрольной процедуры

Источник: составлено автором

Другой случай – проверка достоверности и точности данных первичных документов при вводе в программу. Например, необходимо ввести в информационную систему сумму операции. Поле для заполнения настроено таким образом, чтобы нельзя ввести текст. На первый взгляд, это предупреждающий контроль, так как он предотвращает появление ошибок на следующей стадии процесса – обработке введенной информации. Однако, если пошагово разложить алгоритм этого контроля, то ситуация выглядит немного иначе. Оператор сперва вводит данные, затем система проверяет их на корректность (текст или число), *выявляет* соответствие или несоответствие нормативу (цифровой формат поля) и в контрольной точке принимает решение – выполнить следующий шаг или остаться на этом до момента ввода корректной информации. В итоге, такой контроль тоже

можно назвать выявляющим, только в очень коротком промежутке времени [65, с.47].

Таким образом, контроль на «входе» процесса является предупреждающим для данного процесса и направлен на то, чтобы предотвратить ошибки в ходе процесса. Но если рассматривать контроль сам по себе, вне рамок процесса, его можно назвать выявляющим, так как он является микропроцессом по *выявлению* ошибок и несоответствий [65, с.47].

Кроме того, выявляющий контроль для «выходов» определенного этапа процесса может быть предупреждающим контролем для «входов» следующего за ним этапа процесса. Например, контроль полноты введения информации в учетную систему может выявляющим контролем на «выходе» этапа процесса «введение информации в систему» и предупреждающим контролем на входе следующего за ним этапа «обработка информации в системе» [65, с.47].

В целом, процессный подход предполагает нацеленность всех этапов процесса на предоставление качественного «выхода» - продукта или услуги конечному потребителю (клиенту). Самый худший вариант - когда брак в продукте обнаруживает конечный пользователь этого продукта. Для учетных процессов это может быть недостоверная налоговая декларация, ошибки в которой обнаружены, например, налоговыми органами. Такой внешний «контроль», с точки зрения процесса в целом, точно можно назвать выявляющим, а все остальные, внутренние контроли, в сравнении с ним – предупреждающими [65, с.47].

Поэтому, по нашему мнению, для определения того, является контроль предупреждающим или выявляющим, необходимо в обязательном порядке сослаться на процесс или этап процесса, к которому он относится и, соответственно, на риск, возникающий в этом процессе [65, с.47].

С учетом изложенного, автор предлагает следующие определения предупреждающих и выявляющих КП:

*Предупреждающая КП – КП, совершаемая до начала процесса (или его этапа) и направленная на предупреждение возникновения случаев реализации риска на этом процессе (его этапе).*

*Выявляющая КП - КП, совершаемая после выполнения процесса (или его этапа) и направленная на выявление случаев реализации риска на этом процессе (его этапе).*

Учитывая рассмотренный выше двойственный характер встроенных в процесс контрольных процедур, критически важно правильно сформулировать и описать сам риск и направленную на его снижение КП. Для верной классификации КП обязательно следует ссылаться на риск, который она предотвращает (выявляет) и определять ее место в процессе.

#### *Критерии оценки КП*

Немаловажным является вопрос: какие КП наиболее полезны: предупреждающие или выявляющие? Например, налоговые органы обязывают при составлении отчетности по СВК для целей налогового мониторинга рассчитывать удельный вес предупреждающих КП и, вполне вероятно, делается с целью оценки эффективности СВК.

С одной стороны, действительно предупреждающие контроли более эффективны. Проще и дешевле предотвратить ошибку, чем выявлять и исправлять ее. С другой стороны, совсем обойтись без выявляющих контролей невозможно. Следуя «двойственной» природе контроля, рассмотренной выше, даже выявляющий ошибки в самом конце процесса контроль будет предупреждающим для потребителя продукта (клиента). Если в приоритет ставится качество продукта на «выходе» процесса (например, достоверность налоговой отчетности), то итоговый выявляющий контроль в виде визуальной проверки отправляемой в налоговый орган декларации будет не только не лишним, а просто необходимым.

Рассмотрим вышеизложенное утверждение на примере производства автомобиля. Когда все стадии производства завершены, все проверки пройдены и автомобиль готов покинуть производственную площадку, остается решить –

следует ли проводить последнюю проверку перед передачей его клиенту, а именно - испытать его в действии человеку в качестве будущего покупателя. Это, по сути, выявляющий контроль для всего процесса производства, и скорее всего, он не будет эффективным в плане соотношения затрат на его проведение и результата. Но это самый результативный контроль на процессе, так как здесь проверяется качество продукта для клиента – будущего покупателя автомобиля. Отказавшись от этого контроля, производитель рискует получить недовольного клиента и/или никогда не узнать об имевших место недостатках, не выявленных в ходе процесса производства.

Поэтому, на наш взгляд, не совсем правильно оценивать эффективность СВК по удельному весу предупреждающих КП. Организация сама должна определиться с приоритетами в качестве и стоимости продукта. Если на первое место выходит качество продукта и результативность контролей, то выявляющих контролей будет больше. Если важна экономия затрат и эффективность контролей, то будет больше предупреждающих контролей. В любом случае, каждой организации необходимо находить оптимальное для ее уровня риск-аппетита сочетание предупреждающих и выявляющих КП.

#### *Ключевые и компенсирующие контроли*

Рассмотрим еще одну характеристику КП – «степень значимости», в соответствии с которой КП могут быть ключевыми либо компенсирующими. Определений этих понятий нет ни в документах налоговых органов [92], ни в Информации Минфина [96]. В таблице 19 приведены определения из Рекомендаций БМЦ [65, с.47; 70, с.3].

С учетом определений, приведенных выше, отсутствие ключевого контроля приводит к тому, что риск в существенном процессе не будет снижен до приемлемого уровня. Т.е. для полного покрытия любого выявленного риска ему обязательно должен соответствовать хотя бы один ключевой контроль [65, с.47].

С другой стороны, определение компенсирующего контроля также предполагает возможность получить разумную уверенность в снижении риска до

приемлемого уровня, и при этом он может действовать наряду с другими контролями [65, с.47].

Таблица 19

### Степень значимости контрольных процедур

Определение	Степень значимости КП из МР Р-44/2013-КпР
<b>Ключевая по Приказу № 509 [131]</b>	<p><b>Ключевой контроль</b> – КП, обеспечивающая разумную уверенность в том, что цель контроля будет достигнута, и <i>отсутствие которой даже при наличии других контролей не позволяет снизить риск в существенном процессе до приемлемого уровня.</i></p> <p>Как правило, ключевые контроли покрывают несколько рисков, функционируют эффективно на постоянной основе, достаточно детально документируются или являются <i>автоматизированными</i></p>
<b>Компенсирующая по Приказу № 509 [131]</b>	<p><b>Альтернативный (компенсирующий) контроль</b> - КП, которая <i>компенсирует неэффективность других контролей</i> и позволяет получить (индивидуально или в комбинации с другими контролями) разумную уверенность в том, что <i>риск, возникающий в бизнес-процессе, снижен до приемлемого уровня</i></p>

В данном случае, по мнению диссертанта, имеющиеся определения не позволяют соблюсти логику разделения КП на две взаимоисключающие категории («ключевые – компенсирующие»). В то же время ФНС при составлении отчетности по СВК предлагает поступать именно таким образом, не давая при этом четких определений ключевых и компенсирующих контролей [92].

В научной литературе как таковое понятие компенсирующих контролей рассматривается достаточно редко. Отдельные исследователи предлагают как альтернативу «ключевым» контролям «неключевые» [10, с.99], другие выделяют компенсирующие контроли аналогично трактовке в нормативных документах, не выделяя при этом «ключевые» контроли [59, с.217].

По мнению диссертанта, следует уточнить определение компенсирующих контролей как категории, противоположной по отношению к ключевым контролям.

Предлагаем следующее уточненное определение компенсирующей КП.

*Компенсирующая КП - КП, наличие которой ни индивидуально, ни в совокупности с другими компенсирующими КП, не позволяет снизить риск до приемлемого уровня. Компенсирующие КП носят вспомогательный характер, действуют в дополнение к ключевым КП, и в целом способствуют улучшению СВК организации.*

Оптимальное соотношение ключевых и компенсирующих контролей, исходя из сути определений, не сильно зависит от волеизъявления руководства организации. Ключевых контролей должно не меньше, чем это необходимо для покрытия всех существенных рисков. Увеличение таких контролей может быть экономически невыгодным. При этом целесообразно, чтобы один ключевой контроль покрывал сразу несколько рисков. Компенсирующих контролей как таковых вообще может не быть, но, исходя из оптимального соотношения результативности и эффективности контроля, их следует устанавливать на тех участках, где есть существенные риски и СВК наиболее уязвима, дополнительно ключевым контролям.

#### *Ручные и автоматизированные КП*

Способ проведения КП в регулирующих документах определяется следующим образом (см. табл. 20).

Как видно из таблицы 20, способы проведения КП трактуются примерно одинаково, с небольшими отличиями. Единственный момент, который вызывает вопросы — это то, что в документе ФНС классификация КП в разных частях документа указана по-разному. При отсутствии определений в одном месте документа КП делятся на автоматизированные и ручные, в другом - на ручные, ИТ-зависимые и автоматизированные, в третьем – на ручные, ИТ-зависимые и автоматические. Кроме того, приводится понятие «контролей, выполняемых в режиме реального времени» [92, с.19]. В итоге, не ясно чем в трактовке ФНС отличаются автоматические и автоматизированные КП, ИТ-зависимые и автоматизированные КП, автоматические и КП, выполняемые в режиме реального времени. Представляется, что со временем данные недостатки регулятивной базы

ФНС будут устранены. По мнению автора, для понимания и использования на практике вполне достаточно классификации, приведенной в документах Минфина и БМЦ. Например, в документе БМЦ понятия автоматических и автоматизированных КП тождественны.

Таблица 20

### Способы проведения контрольных процедур

Способ проведения КП	МР Р-44/2013-КпР	Информация ПЗ-11/2013
<b>Автоматизированная (автоматическая) КП</b>	КП, выполняемая автоматически в информационной системе. Примерами автоматизированных контрольных процедур являются: ограничения на ввод данных (например, отрицательных значений), автоматические сверки, расчеты, маршруты согласования и пр.	<b>Автоматические</b> процедуры внутреннего контроля (далее-ПВК) выполняются информационной системой без участия персонала, например, контроль доступа
<b>ИТ-зависимая КП</b>	КП, выполняемая вручную, но с использованием результатов автоматической обработки данных, проведенной соответствующей информационной системой. Примером ИТ-зависимой ручной контрольной процедуры является разбор специалистом ошибок на основании отчета, автоматически сформированного из системы	<b>Полуавтоматические</b> ПВК выполняются информационной системой, но иницируются или завершаются вручную; например, отчеты о выполненных в информационной системе исправлениях данных бухгалтерского учета проверяются исполнителем
<b>Ручная КП</b>	КП, выполняемая вручную без использования информационных систем. Например, ручная авторизация заказа на закупку, сверка счета с приходными документами или инвентаризация	<b>Ручные</b> ПВК выполняются персоналом экономического субъекта вне информационных систем

По результатам исследования автором проведено сравнение КП по видам, степени значимости и способам проведения. Итоги рассмотрения КП приведены в таблице 21.

Сравнительная характеристика КП по видам, степени значимости и способам проведения

<b>Свойство \ Вид</b>	<b>Предупреждающая</b>		<b>Выявляющая</b>
Распределение в процессе	Максимально – в начале Минимально – в конце		Максимально – в конце Минимально – в начале
Основная цель КП	Эффективность процесса		Результативность процесса
Приоритет КП	Снижение затрат на создание продукта		Повышение качества продукта
<b>Свойство \ Значимость</b>	<b>Ключевая</b>		<b>Компенсирующая</b>
Необходимость наличия	Обязательный		Дополнительный
Воздействие на риск	Снижает до приемлемого уровня		Снижает не до уровня риск-аппетита
Приоритеты в установке	Охват одним контролем многих рисков		Охват наиболее уязвимых зон, покрытых ключевыми КП
<b>Свойство \ Способ проведения</b>	<b>Автоматическая</b>	<b>ИТ-зависимая КП</b>	<b>Ручная КП</b>
Степень эффективности	Высокая	Средняя	Низкая
Затраты на разработку	Высокие	Средние (штатные средства инф. систем)	Низкие
Затраты на сопровождение	Низкие	Низкие	Высокие
Уровень автоматизации процесса	Высокий	Средний (штатные средства ПО)	Низкий

### 3.3. Направления развития системы внутреннего контроля в учетном центре

Процесс ведения бухгалтерского, налогового или управленческого учета и составления соответствующего вида отчетности представляет собой определенные действия с момента совершения факта хозяйственной жизни и оформления его первичным учетным документом до момента отражения в отчетности организации. При этом важно, чтобы:

- все свершившиеся факты были отражены в отчетности (была обеспечена полнота информации);
- данные учета и отчетности содержали информацию о действительных событиях и свершившихся фактах (была обеспечена достоверность информации) [66, с. 93]

В документе Минфина РФ по внутреннему контролю выделены следующие утверждения (допущения), лежащие в основе составления финансовой отчетности:

1. полнота отражения в учете: все факты хозяйственной жизни отражены в финансовой отчетности, никакая существенная финансовая информация не пропущена;
2. уверенность в существовании объекта учета на дату: все балансовые статьи (актива или обязательства) действительно существуют на отчетную дату;
3. уверенность в возникновении операции в рамках периода: в течение отчетного периода были осуществлены операции или произошли события, отраженные в отчетности
4. права и обязательства: все статьи актива баланса представляют то, на что компания имеет право, все статьи пассива отражают обязательства компании;
5. стоимостная оценка и измерение: критерий стоимостной оценки предусматривает отражение всех элементов бухгалтерской отчетности в оценке, соответствующей требованиям нормативных документов. Критерий измерения устанавливает, что операции или события отражаются

в отчетности в соответствующей сумме и отнесены к соответствующим отчетным периодам;

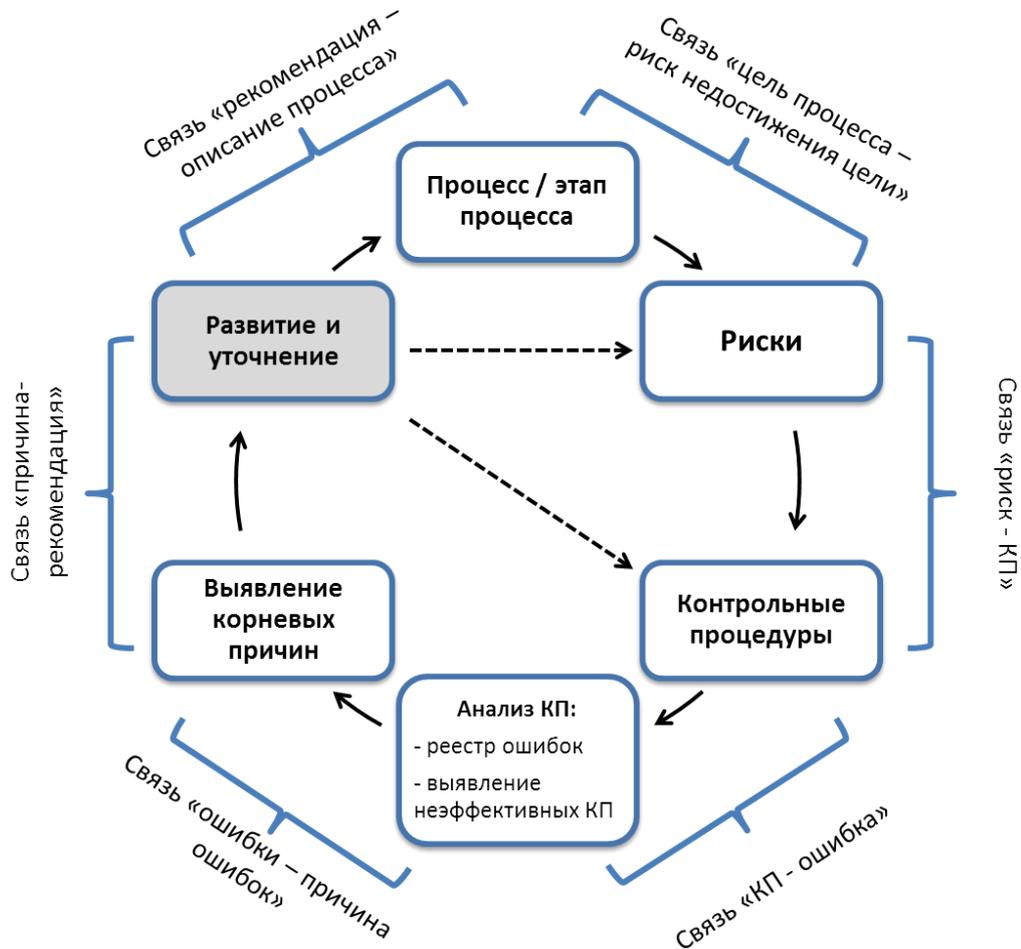
- б. представление и раскрытие: статьи финансовой отчетности раскрываются в примечаниях и сносках, классифицируются и характеризуются в соответствии с основами подготовки отчетности, а учетные политики соответствуют общепринятым нормам бухгалтерского учета [96, с.8].

Данные предпосылки можно назвать общими целями процесса ведения учета. Но важным также является описание целей более низкого уровня, т.е. целей этапов процесса (подпроцессов), из которых состоит учетный процесс.

В соответствии с принципом № 6 компонента COSO «Оценка рисков» организация определяет четкие цели для того, чтобы иметь возможность идентифицировать и оценить риски, препятствующие их достижению [12, с.56]. Правильное определение и описание целей процесса дает понимание результата процесса, который должен быть на его «выходе».

По результатам идентификации цели процесса определяются риски недостижения этой цели. Для снижения рисков определяются и устанавливаются соответствующие контрольные процедуры. Но для развития и совершенствования процессов недостаточно только установления КП, необходима обратная связь по результатам их выполнения. Для этого нужно фиксировать результаты КП, анализировать выявленные ошибки и по результатам анализа совершенствовать процессы.

Автором предложена следующая система контроля рисков процессов (далее – СКРП), учитывающая обратную связь по результатам выполнения КП и предполагающая совершенствование процессов, уточнение рисков и совершенствование КП (см. рис. 18) [66, с. 93].



**Рис. 18. Система контроля рисков процессов**

Источник: составлено автором

Данная система позволяет четко определять риски процессов, устанавливать эффективные и результативные КП, проводить анализ выявленных ошибок. И, главное, – по результатам анализа выявленных ошибок определяются корневые причины недостатков системы управления и системы внутреннего контроля и даются рекомендации по совершенствованию процессов, уточнению рисков и изменению дизайна контрольных процедур [66, с. 94].

В какой-то степени предлагаемая система основана на принципе Деминга-Шухарта PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act» - «планируй – действуй – проверь – корректируй»), который представляет собой циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством [66, с. 94].

В данной модели, так же как в PDCA, есть элемент планирования в фазе «процесс / этап процесса». Здесь определяются цели, желаемые результаты, ресурсы и другие составляющие процесса, даются ответы на вопросы «что делать?» и «как делать?» [66, с. 94].

Далее, по PDCA, необходимо выполнение определенных действий (Do) и сравнение их с запланированными (Check). В системе порядок действий аналогичный, но при этом отдельное внимание уделяется рискам и контрольным процедурам. В ответ на существенные риски недостижения целей процесса применяются контрольные процедуры, позволяющие снизить их до приемлемого уровня. Таким образом, в системе контроль осуществляется более развернуто. Контролируется не только то, достигнуты ли запланированные результаты процесса, но и то, насколько снижены риски недостижения этих результатов [66, с. 94].

Следующая фаза – актуализация (Act) первоначально запланированных действий - в СКРП также представлена более развернуто. Предложено отдельно фиксировать результаты КП и анализировать причины ошибок, нарушений и несоответствий. Также, по результатам анализа предлагается выявлять основные причины ошибок и предлагать системные меры не только по улучшению процессов, но и по уточнению описания рисков и корректировке КП [66, с. 94].

Рассмотрим подробнее элементы системы и связи между ними.

### **Процесс**

Учетный процесс, как и любой другой процесс, состоит из ряда последовательных этапов (подпроцессов, операций, функций). Каждый этап имеет свои «входы» и «выходы», в качестве которых могут выступать данные, документы, информация и т.п. Для обеспечения устойчивости и безошибочности процесса «выходы» каждого этапа должны четко соответствовать «входам» следующего за ним этапа. Для каждого процесса (подпроцесса) определяется его цель, соответствующая общей цели организации. Можно определить цель этапа процесса (подпроцесса, функции, операции) как обеспечение качественного

«выхода» этого этапа (подпроцесса). Качество «выхода» этапа создаст предпосылки для безошибочного выполнения следующего этапа и, соответственно, качественного результата на его «выходе». Далее, по цепочке, обеспечивается качество по всему процессу [66, с. 95].

Для определения цели существуют различные подходы, наиболее распространенный из которых – принцип SMART. Первое известное использование термина упоминается в работе Пола Мэйра (Paul J Meyer) в 1965 году и позже в ноябре 1981 году в работе Management Review by George T. Doran.

Согласно нему, цель должна быть конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Achievable), актуальной (Relevant), ограниченной во времени (Time bound). Но данные характеристики цели в большей степени актуальны для проектной деятельности, когда необходимо достичь какого-то определенного результата (с учетом возможных отклонений) за определенное время в определенных условиях (например, выполнить переход на режим налогового мониторинга, восстановить бухучет на предприятии и т.д.). Если идет речь о процессном управлении, необходимо обеспечить качественное и непрерывное исполнение установленного процесса. В данном случае на первое место выходит качество, своевременность, стабильность предоставления запланированного результата на «выходе» процесса (этапа процесса).

Целью бухгалтерского учета является формирование документированной систематизированной информации об объекте учета [79, с.1]. Если рассматривать учет как процесс, состоящий из подпроцессов (этапов), то данная цель декомпозируется до целей этих подпроцессов. Например, можно разделить учетный процесс на два основных подпроцесса – отражение на счетах фактов хозяйственной жизни (непосредственно учет) и составление отчетности на основе информации, отраженное на счетах. Для первого подпроцесса «выходом» является информация на счетах бухгалтерского учета. Она же является «входом» для второго подпроцесса. Соответственно, целью первого подпроцесса является

обеспечение качественной, достоверной, точной и своевременной информации на счетах, целью второго – качественная отчетность [66, с. 96].

Само описание процесса имеет немаловажное значение. Для того чтобы процесс не содержал логических нестыковок и противоречий, необходимо четко описать «входы» и поставщиков ресурсов на «входе», «выходы» процесса и потребителей на «выходе». То же самое необходимо сделать для каждого этапа процесса (операции, функции), а также описать конкретные действия на этом этапе [66, с. 96].

Существуют различные методы описания процессов:

- верхнеуровневая карта процесса - определение и фиксация общей схемы и границ процесса
- карта SIPOC (Suppliers - поставщики, Inputs - входы, Process – процесс, Outputs – результаты, Customers – клиенты) - краткое описание ключевых параметров процесса/этапов процесса: границ процесса (входов и выходов), «контрагентов» по процессу (поставщиков входов и клиентов процесса), общей схемы процесса (этапов и их последовательности), КПЭ процесса
- кросс-функциональная модель - определение и фиксация алгоритма выполнения этапов, ответственных за этапы, связей с другими этапами процесса, автоматизированных и информационных систем и программных продуктов, используемых в этапе, документооборота)
- табличное описание - словесное описание алгоритма выполнения этапа, определение и фиксация документооборота, ответственных лиц, продолжительности выполнения, автоматизированных / информационных систем и программных продуктов

Для качественного исполнения процесса необходимо иметь четкие пошаговые инструкции по выполнению действий на каждом его этапе. Для этого составляется описание процесса и входящих в него подпроцессов (операций, функций), как правило, в табличной форме [66, с. 96].

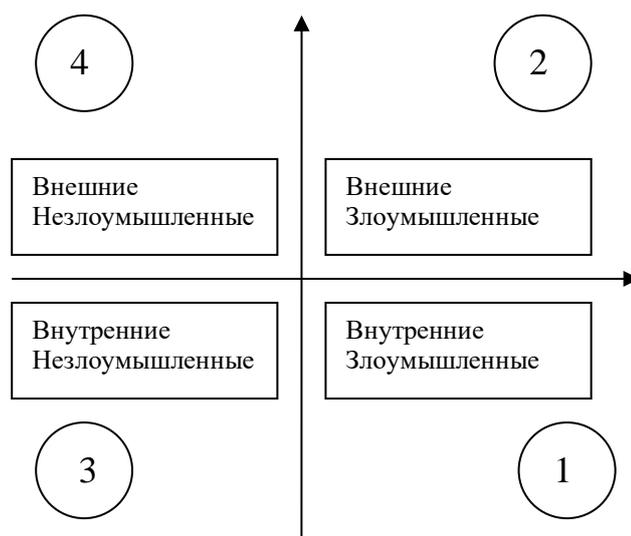
Автором предложена форма описания процессов учетного процесса (Приложение 11 к диссертации). Данная форма содержит реквизиты, описывающие учетный процесс с учетом последующих действий по описанию рисков и контрольных процедур в рамках СКРП.

### **Риск**

Описание рисков, в зависимости от предназначения, может содержать различные реквизиты. Если описываются риски неверного формирования отчетности или ведения учета, целесообразно включить в описание такой реквизит, как «Существенный счет», в котором будут указаны счета баланса, подверженные риску (например, счета запасов, основных средств). Также важен реквизит «Критерий достоверности», где будут указаны предпосылки ведения достоверного учета (например, существование или оценка). Такой подход предлагается в традиционном понимании риска в учетном процессе. Однако, если рассматривать процесс как цепь последовательных этапов, то для отдельных небольших участков сложно определить цель на уровне счета или предпосылок ведения учета. Здесь важно достичь результата на «выходе» этапа процесса, пусть небольшого и несвязанного напрямую с учетом, но конкретного и осязаемого [66, с. 97].

Можно указать в описании информацию о причинах рисках. Но необходимо понимать, что природа рисков и их причин имеет, как правило, многоуровневый характер. У каждой причины риска, есть свои причины, а у тех, в свою очередь – свои [66, с. 97].

Немаловажным является природа происхождения риска с учетом сознательного влияния человека. Угрозы для организации можно разделить на злоумышленные (причиняемые намеренно людьми) и незлоумышленные, которые возникают под воздействием окружающей среды или недостатков системы. При этом и среда, и злоумышленники могут быть как внешние, так и внутренние (см. рис. 19)



**Рис. 19. Классификация угроз по источникам и наличию умысла**

**Источник: составлено автором**

Последствия этих групп угроз могут отличаться друг от друга. На наш взгляд, ранжирование угроз по убыванию степени их значимости будет следующим:

1. Внутренние злоумышленные;
2. Внешние злоумышленные;
3. Внутренние незлоумышленные;
4. Внешние незлоумышленные.

Отличие злоумышленных угроз от незлоумышленных в том, что для первых характерна постановка цели по причинению ущерба. Злоумышленник целенаправленно стремится принести вред организации и этот факт значительно увеличивает значимость таких угроз.

К *внутренним угрозам* следует отнести неквалифицированное управление, низкий уровень корпоративной культуры, недостаточную квалификацию сотрудников и т.д. Из них наибольшую опасность представляют злоумышленные угрозы (хищения, вредительство, саботаж, намеренное несоблюдение технологии работы и т.д.). Собственный персонал имеет наибольшие возможности для нанесения ущерба, так как имеет доступ к активам организации (информационным, материальным и др.), необходимый для выполнения своих функций.

К внешним угрозам организации относят неблагоприятные макроэкономические условия, нестабильность правового поля претензии со стороны государственных контролирующих органов и т.д. Среди них также можно выделить злоумышленные угрозы. Например, посягательства со стороны криминальных структур (кражи, рэкет, рейдерство и т.д.), недобросовестная конкуренция (шпионаж, бизнес-разведка, информационные войны и т.д.), намеренное невыполнение обязательств контрагентами организации, передел собственности (преднамеренное банкротство, скупка акций и т.д.). Эти угрозы более значимы, чем те, которые связаны с влиянием внешней среды без намеренного причинения вреда.

В концепции COSO компонент «Оценка риска» содержит принцип, согласно которому организация должна оценивать возможность мошенничества при оценке рисков, препятствующих достижению поставленных целей [12, с.57]. С учетом изложенного в форму «Риски» включена графа о мошенничестве.

Традиционно риск количественно измеряется как произведение (соотношение) степени вероятности реализации негативных событий и степени тяжести их последствий (степени влияния). Возможно указание как количественной (вероятность – в процентах, степень влияния – в денежных единицах), так и качественной шкалы (например, «высокая / средняя / низкая»). Соответственно, эти графы также включаются в форму «Риски» (см. Приложение 12 к диссертации).

### ***Связь «Процесс-риск»***

Критически важной является связь между блоками системы контроля рисков процессов. Если в блоке «Процессы» был описан процесс (этап процесса), то в блоке «Риски» описаны риски недостижения целей этого процесса. Связь «Цель-Риск» соединяет блоки разных категорий, позволяя оценивать их как элементы единой системы [66, с. 97].

## **Контрольные процедуры**

Контрольные процедуры (КП) – это ключевой элемент СКРП. КП являются «ответом» на выявленные неприемлемые риски. Главная их цель – снизить риски до допустимого уровня [66, с. 97]. Суть контрольных процедур, возникающие сложности в их описании и пути повышения их эффективности более подробно рассмотрены в п. 3.1-3.2. диссертации

Описания всех реквизитов (дизайна) контрольной процедуры приведено в форме «Контрольные процедуры по снижению рисков учетного процесса» (см. Приложение 13 к диссертации):

### ***Связь «Риск-КП». Матрица рисков и КП.***

Так же как КП является важнейшим элементом системы, связь между ними и рисками является ключевой. КП возникают не сами по себе, а только «в ответ» на имеющиеся риски. Не может быть контроля ради контроля, единственным оправданием существования контроля является наличие в процессе существенного риска, который он должен эффективно покрывать [66, с. 97]. В этой связи в существующих подходах к построению СВК всегда приводится основополагающий документ – Матрица рисков и КП. Он есть и в документах ФНС [92] и в рекомендациях по осуществлению внутреннего контроля [70] и в корпоративной практике. Но предлагаемые варианты матриц либо содержат описания самих рисков и КП, что необоснованно усложняет форму матрицы, либо рассматриваются в отдельности от процессов, в которых возникают риски, и в которые, как отдельные этапы этих процессов, встроены КП.

Автором предлагается форма Матрицы рисков и КП, в которой прослеживается четкая связь «Процесс - Цель процесса – Риск - Контрольная процедура». Данный подход позволяет целостно оценить риски в процессах и целесообразность установления КП (см. Приложение 14 к диссертации).

### **Реестр выявленных ошибок**

В результате выполнения контрольной процедуры по общему правилу возможны два варианта:

- выявление несоответствий / ошибок / нарушений;
- невыявление несоответствий / ошибок / нарушений [66, с. 98].

### ***Выявление ошибок***

Существуют подходы, когда результаты контроля оцениваются по шкале, учитывающей промежуточное состояние (принцип «светофора»: красный – отрицательный результат контроля, зеленый – положительный, желтый – высокий риск отрицательного результата). Для каждого случая устанавливается свой порядок действий согласно схеме процесса: если контроль выявил ошибки – осуществляются действия по ее исправлению и возврат на предыдущий этап процесса, если нет – действия продолжаются по схеме процесса без задержки. Но возможны ситуации, когда меры, необходимые по результатам выявления ошибок, не предусмотрены в описании процесса, имеют долгосрочный характер и ответственность за их выполнение не закреплена [66, с. 98].

Также в ходе выполнения процесса не всегда возможно установление адекватных мер по недопущению ошибок в будущем, так как неочевидна их главная причина. Она может заключаться в несовершенстве самого процесса, завышении контролируемых нормативов, несовершенстве системы управления и т.д. [66, с. 98].

Для накопления знаний о допущенных ошибках, их дальнейшей систематизации, определения мероприятий по исправлению и недопущению в будущем предлагается вести «Реестр выявленных ошибок (РВО)» (см. Приложение 15 к диссертации). При ведении данного реестра предусмотрено указание информации по мерам, принимаемым непосредственно по результатам совершения ошибки (первичные меры). Однако накопление информации по большому массиву ошибок и анализ данных журнала позволит в итоге определить корневые причины ошибок и выработать системные решения по развитию процессов [66, с. 99].

### ***Отсутствие ошибок в результате КП***

Если по регулярно выполняемой КП длительное время отсутствуют ошибки / нарушения это может свидетельствовать о неэффективности данной КП. На

проведение КП необходимы трудозатраты. Соотношение результата от выполнения КП и потраченных на нее трудозатрат показывает, насколько КП эффективна, и следует ли проводить ее в дальнейшем. В качестве результата от выполнения КП могут выступать количество, сумма выявленных нарушений, а также величина риска, которую снижает КП (первоначальный риск). Возможны ситуации, когда КП не выявляет ошибок и нарушений в регулярном режиме, но при этом предотвращает настолько значительный риск, что ее выполнение оправданно несмотря на трудозатраты.

Для целей анализа целесообразности КП авторами разработана форма документа «Анализ результатов выполнения контрольных процедур» (см. Приложение 16 к диссертации).

### ***Связь «КП - РВО»***

Результат выполнения КП может быть как положительный, так и отрицательный. Отрицательным результатом КП является выявление ошибок / нарушений / несоответствий. Связь между КП и выявленной в результате ее выполнения ошибкой показывает, что КП имеет определенный результат, который должен быть оценен и проанализирован [66, с. 99].

### **Анализ реестра выявленных ошибок (АРВО)**

Реестр выявленных ошибок составляется с целью выявления групп однотипных ошибок, определение их корневых причин и нахождение прорывных решений по улучшению системы [66, с. 99].

Во-первых, это могут быть решения по улучшению самого процесса. Существуют различные методики по улучшению процессов. Например, теория ограничений Э. Голдратта, разработанная им в 1980-е годы, также может быть использована в улучшении процессов [29]. Путем обобщения и классификации множества ошибок выявляются нежелательные явления (далее - НЖЯ) – такие явления, существование и нежелательность которых являются неоспоримыми. Далее НЖЯ комплексно анализируются, строится «дерево НЖЯ», где все они связаны друг с другом причинно-следственными связями. В результате

критического анализа этого дерева можно найти корневые НЖЯ, называемые также «корневыми причинами», которые прямо или косвенно являются причинами более чем 70% всех НЖЯ. Их в Теории ограничений называют также «ограничениями», «узкими горлышками», «слабыми звеньями» всей рассматриваемой системы. Целенаправленно воздействуя на эти корневые причины, можно избавиться от большинства НЖЯ и таким образом решить вопрос по снижению рисков системно и с максимальной экономией ресурсов [66, с. 99].

Все вышеперечисленные методы могут использовать РВО в качестве одного из источников информации для проектов по совершенствованию процессов.

В ходе анализа выявленных ошибок могут возникнуть рекомендации не только по изменению процессов, но и уточнению оценки рисков, изменению дизайна контрольных процедур. Для этих целей автором разработана форма «Анализ реестра выявленных ошибок» [66, с. 99] (см. Приложение 17 к диссертации)

#### ***Связь «РВО-АРВО» или «Ошибки – причины ошибок»***

Техническая связь между этими формами очевидна: выявленные ошибки из формы РВО переходят в форму АРВО. Наиболее важной является логическая связь, когда на основании анализа пула ошибок определяются корневые причины этих ошибок, которые также заносятся в форму АРВО [66, с. 100].

#### ***Связи «АРВО - Процесс», «АРВО - Риск», «АРВО - КП»***

Данная связь предусмотрена в самой форме АРВО. Логическая суть этой связи – определение рекомендаций по улучшению процессов, уточнению рисков и улучшению дизайна КП на основании анализ корневых причин (связь «причина-рекомендация»). По сути, это и есть обратная связь по результатам выполнения всей цепочки действий «процесс-риск-контроль-результаты контроля – анализ причин». По итогам выполнения данного этапа вносятся системные улучшения в функционирование процессов организации [66, с. 100].

Отдельно следует остановиться на том, кто в учетном центре должен составлять и утверждать предложенные формы. Любой учетный процесс имеет

своего владельца. Это, как правило, руководитель высшего звена, который отвечает за конечные результаты процесса. Предполагается, что данное лицо должно утверждать все документы, касающиеся процесса в целом – «Описание учетного процесса», «Матрицу рисков и КП», «Анализ реестра выявленных ошибок». Это обобщающие документы, в которых консолидируется информация из документов, составляемых участниками процесса – «Риски недостижения целей учетного процесса», «Контрольные процедуры по снижению рисков учетного процесса», «Реестр выявленных ошибок», «Анализ результатов выполнения контрольных процедур».

Предложенная методология описания процессов, рисков, контрольных процедур, анализу эффективности и результативности КП и выявления корневых причин недостатков позволит организациям учетного сервиса комплексно подойти к улучшению процессов и снижению общего уровня рисков.

#### *Выводы по Главе 3*

*1. В ходе анализа теоретико-методологических положений установлено, что контрольные процедуры не следует рассматривать отдельно от процессов и возникающих на них рисков. Они должны быть встроены в процесс как отдельные операции или функции. Это позволит избежать случаев неисполнения контролей, придаст им формализованный и обязательный характер. Все составляющие контрольных процедур следует описать как любой другой этап процесса с указанием необходимых характеристик: поставщик, «входы», «выходы», получатели результата, суть операции и т.д.*

*2. Специфика контрольных процедур как ответных мер на имеющиеся риски требует описания их дополнительных характеристик (т.н. «дизайн КП»): вид, способ, проведения, степень значимости, действия, выполняемые в случае выявления отклонений, порядок фиксирования и документирования результатов контроля и т.д.*

*3. На основе комплексного анализа классификации контрольных процедур по видам, способам и степеням значимости выявлены очевидные несоответствия,*

затрудняющие их применение на практике; уточнены определения предупреждающих, выявляющих и компенсирующих контрольных процедур.

4. Обоснована актуальность оптимального соотношения определенных категорий контрольных процедур: предупреждающих и выявляющих, ручных и автоматических, ключевых и компенсирующих. Такое соотношение должно определяться организацией с учетом уровня риск-аппетита и затрат на осуществление контроля.

5. Проведенный анализ рисков и контрольных процедур УЦ показал необходимость учета специфики деятельности УЦ при построении, оценке и мониторинге его системы внутреннего контроля. Предложена методика проведения оценки СВК УЦ.

6. Разработан методический инструментарий организации внутреннего контроля УЦ на процессном уровне, обеспечивающий обратную связь по результатам выполнения контрольных процедур и нацеленный на непрерывное совершенствование процессов УЦ.

7. С учетом специфики деятельности УЦ предложены формы по документированию процессов, рисков, контрольных процедур, результатов их исполнения, анализу причин возникновения нарушений и недостатков и мероприятиям по их недопущению.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты, полученные в ходе диссертационной работы, заключаются в следующем.

1. Несмотря на то, что термины «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля» в различной интерпретации приводятся в научной литературе и регулирующих документах, в большинстве предложенных определений отсутствуют акценты на особенности понятий «процесс» и «система».

2. На основе критического анализа специальной литературы и регулирующих документов уточнены понятия «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля». В определении внутреннего контроля предложено акцентировать внимание на направленность контроля на снижение негативных отклонений от запланированного результата. Система внутреннего контроля определена с учетом взаимосвязанности входящих в нее элементов и возникающих в результате их взаимодействия отличительных системных свойств.

3. Рассмотрены требования к внутреннему контролю в мировой практике в условиях применения различных международных концепций для целей последующей адаптации к российским организациям.

4. Анализ действующих в РФ регулирующих норм в области внутреннего контроля и внутреннего аудита выявил отсутствие четкого разделения данных понятий. Выявлена тенденция постепенного внедрения норм международных концепций внутреннего контроля в российском нормативном и научно-методическом поле, в особенности Концепции COSO.

5. Анализ подходов к интерпретации внутреннего контроля позволил разработать концепцию организации внутреннего контроля, учитывающую необходимость его осуществления на всех уровнях управления организации и предусматривающую непрерывное самосовершенствование в условиях циклического процесса принятия решений.

6. Проведено исследование истории создания учетных центров в России как общих центров обслуживания, выполняющих, в первую очередь, учетные функции предприятий в составе крупных корпораций. На основе статистического анализа, проведенного за ряд отчетных периодов по финансовой отчетности 23-х общих центров обслуживания крупнейших финансово-промышленных корпораций РФ, выявлены отличительные особенности их структуры активов и пассивов, доходов и расходов. На основе усредненных показателей определена структура финансовой отчетности типичного российского ОЦО, которая может служить образцом для сравнения как действующих, так создаваемых ОЦО.

7. Проведено исследование существующих в научных кругах и регулирующих документах подходов к управлению рисками. Показана необходимость четкого целеполагания для целей качественной оценки рисков, влияющих на достижение целей.

8. На основе анализа предпосылок бухгалтерского учета определены риски, присущие процессу учета и контрольные процедуры по их снижению. Анализ особенностей аутсорсинга функции учета позволил выявить риски учетных центров как на этапе их создания, так и в процессе осуществления ими основной деятельности. Установлены ключевые (корневые) риски учетных центров и определены меры по их снижению. С учетом вероятности и тяжести последствий составлена карта корневых рисков учетного центра.

9. В ходе анализа теоретико-методологических положений установлено, что контрольные процедуры не следует рассматривать отдельно от процессов и возникающих на них рисков. Они должны быть встроены в процесс как отдельные операции или функции. Это позволит избежать случаев неисполнения контролей, придаст им формализованный и обязательный характер. Все составляющие контрольных процедур следует описать как любой другой этап процесса с указанием необходимых характеристик: поставщик, «входы», «выходы», получатели результата, суть операции и т.д.

10. Специфика контрольных процедур как ответных мер на имеющиеся риски требует описания их дополнительных характеристик («дизайн КП»): вид, способ, проведения, степень значимости, действия, выполняемые в случае выявления отклонений, порядок фиксирования и документирования результатов контроля и т.д.

11. На основе комплексного анализа классификации контрольных процедур по видам, способам и степеням значимости выявлены очевидные несоответствия, затрудняющие их применение на практике; уточнены определения предупреждающих, выявляющих и компенсирующих контрольных процедур.

12. Обоснована актуальность оптимального соотношения определенных категорий контрольных процедур: предупреждающих и выявляющих, ручных и автоматических, ключевых и компенсирующих. Такое соотношение должно определяться организацией с учетом уровня риск-аппетита и затрат на осуществление контроля.

13. Проведенный анализ рисков и контрольных процедур учетных центров показал необходимость учета специфики их деятельности при построении, оценке и мониторинге его системы внутреннего контроля. Предложена методика проведения оценки СВК учетных центров.

14. Разработан методический инструментарий организации внутреннего контроля учетных центров на процессном уровне, обеспечивающий обратную связь по результатам выполнения контрольных процедур и нацеленный на непрерывное совершенствование процессов.

15. С учетом специфики деятельности учетных центров предложены формы по документированию процессов, рисков, контрольных процедур, результатов их исполнения, анализу причин возникновения нарушений и недостатков и мероприятиям по их недопущению.

Затронутая в диссертации тема имеет перспективы дальнейшей разработки. В настоящее время как в экспертном сообществе, так и на уровне государственного регулирования уделяется особое внимание совершенствованию методов

внутреннего контроля, повышению эффективности и результативности контроля. Весьма актуальным для предприятий различных сфер деятельности является централизация обеспечивающих функций и, в первую очередь, функции ведения учета и составления отчетности. Это становится насущной необходимостью не только для бизнеса, но и для сферы государственных финансов. Таким образом, совершенствование методологии внутреннего контроля в организациях и подразделениях учетного сервиса является важнейшей задачей развития организаций различных областей деятельности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамс, Р. Основы аудита: Пер. с англ./ Под ред. Я.В. Соколова. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1995. - 398 с.
2. Алпеев, А.С. Проблемы корректного определения термина «риск» и терминов на его основе. // Надежность – 2005 - № 1- С.53-59
3. Анализ рисков методикой галстук-бабочка. Сайт Института стратегического анализа рисков управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://risk-academy.ru/download/bow-tie-analiz-riska/> (дата обращения: 16.01.2020)
4. Антикризисный менеджмент / Под ред. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». – М.: ЭКМОС, 1999 – 368 с.
5. Боровкова, В.А. Управление рисками в торговле. – СПб.: Питер, 2004 – 288 с.
6. Булаев, С. Положение о внутреннем контроле: разрабатываем, утверждаем, применяем /С. Булаев// Бюджетные учреждения: ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности. – 2009. – № 6. – С.11-15
7. Бурцев, В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации / В.В. Бурцев. – М.: Экзамен, 2000 – 319 с.
8. Бухгалтерская отчетность организации ПБУ 4/99: [введен в действие Приказом Министерства финансов РФ от 06.07.1999 г. №43н] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.12.2018)
9. Бычкова, С. М. Контроль качества аудита./ С. М. Бычкова, Е. Ю. Итыгилова - М.: Эксмо, 2008. — 208 с.
10. Василенко, А.А., Самойленко, Ю.С. Классификация контрольных процедур как элемента системы внутреннего контроля организации // Актуальные вопросы теории и практики развития научных исследований. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2019 – С. 96-103

11. Винокур, И.Р. Методика анализа и управления рисками. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки - 2019 - № 3 – С.93-108 - DOI: 10.15593/2224-9354/2019.3.8
12. Внутренний контроль. Интегрированная модель. Комитет спонсорских организаций комиссии Тредуэя (COSO). Перевод Некоммерческого партнерства «Институт внутренних аудиторов». Москва - 2013. – 186 с.
13. Внутренний контроль. Часть 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ms456000.wordpress.com/2017/11/30/внутренний-контроль-часть-3/> (дата обращения 29.04.2018)
14. Городилов, М.А. Идентификация и оценка рисков существенного искажения / М.А. Городилов // Аудитор. – 2011. – № 9. - С. 14–20.
15. Городилов, М.А. Идентификация и оценка рисков существенного искажения / М.А. Городилов // Аудитор. – 2011. – № 10. - С. 15–21
16. Городилов, М.А. Развитие системы нормативно-правового регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации: науч. издание / М.А. Городилов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 480 с.
17. Городилов, М.А. Законодательное регулирование аудиторской деятельности: динамический аспект: монография / М.А. Городилов. – Пермь, 2009. – 138 с.
18. Городилов, М.А. Совершенствование внутреннего аудита капитальных вложений в условиях развития рыночных отношений: дисс.. кандидата экон. наук: 08.00.12 / Городилов, Михаил Анатольевич. - Пермь, 2002. – 224 с.
19. Городилов, М.А., Микрюков, Т.В., Оборин, М.С. Теоретическая модель реинжиниринга бизнес-процессов с учетом общих центров обслуживания в структуре компании // Russian journal of management. – 2019. – Том 7, № 4. – С. 1-5
20. ГОСТ Р 51897-2002. Государственный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения [введен в действие Постановлением Госстандарта России от 30.05.2002 N 223-ст] // Справочно-

- правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс].  
– Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
21. ГОСТ Р 51898-2002. Государственный стандарт Российской Федерации. Аспекты безопасности. Правила включения в стандарты: [введен в действие Постановлением Госстандарта России от 05.06.2002 N 228-ст] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс].  
– Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
22. ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения: [введен в Приказом Росстандарта от 16.11.2011 N 548-ст] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).
23. ГОСТ Р 51901.1-2002. Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 16.01.2020)
24. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и сервис, 1999 – 112 с.
25. Гузов, Ю.Н. Практика планирования в риск-ориентированном аудите / Ю.Н. Гузов, О.В. Стрельникова О.В. // Аудиторские ведомости. 2015. - N 1. - С. 29 - 41.
26. Гузов, Ю.Н. Актуальные проблемы учета и аудита: Монография / Под ред. Ю.Н. Гузова / Гузов, Ю.Н., Савенкова Н.Д., Стрельникова О.В. [и др.] - СПб.: СПбГУ-МГУТУ, - 2013. - 144 с.
27. Гузов, Ю.Н. Риск-ориентированный подход и проблемы формирования системы внутреннего контроля аудиторских фирм // Аудиторские ведомости. - 2013. - N 1. - С. 62 - 71.

28. Гусев, В.С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов. 2-е изд./ Гусев В.С., Демин В.А., Кузин Б.И. [и др.] - Спб.: Питер, 2004 – 288 с.
29. Детмер, У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 444 с.
30. Жемчугов, А.М. Жемчугов, М.К. Цикл PDCA Деминга. современное развитие. Экономическая теория. – 2016 - №2 – С.3-28
31. Иванов, О.Б. Роль внутреннего аудита в обеспечении эффективного функционирования системы управления рисками компании/ О.Б. Иванов, Т.В. Лаврова // Аудиторские ведомости. - 2014. - N 10. - С.2-8
32. Ильюк, В.В. Внутренний контроль в процессе управления коммерческой организацией // Безопасность. Достоверность. Информация. - 2010 - №2 - С.6-11
33. Каковкина, Т.В. Разработка внутрифирменного стандарта «Организация системы внутреннего контроля фактов хозяйственной жизни» : монография / Т.В. Каковкина. — М. : РУСАЙНС, 2016. — 234 с.
34. Калиничева, Р.В. Особенности формирования системы внутреннего контроля в организациях жилищного строительства /Р.В. Калиничева, А.В. Шохнер, А.Н. Устинова// Аудит и финансовый анализ. – 2010. - № 5. – С.215-219
35. Каморджанова, Н.А. Учет в интернет-среде: использование технологии блокчейн. // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей. Сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции. - Санкт-Петербург, 2018 - С. 228-232
36. Каморджанова, Н.А. Цифровая трансформация в XXI веке: изменения в профессиях // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях. Сборник научных трудов III международной научно-практической конференции. - Санкт-Петербург, 2019 – С. 120-122

37. Каморджанова, Н.А. Цифровая экономика: изменения в аудите // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях. Сборник научных трудов II международной научно-практической конференции. Под научной редакцией Е.А. Горбашко, В.Г. Шубаевой. - Санкт-Петербург, 2018 – С. 101-103
38. Каморджанова, Н.А., Селезнева, А.В. Внутренний контроль нефинансовой отчетности организации // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях. Сборник научных трудов I международной научно-практической конференции. Научные редакторы: Е. А. Горбашко, В. Г. Шубаева. - Санкт-Петербург, 2017. - С. 169-171.
39. Качалов, Р.М. Управление хозяйственным риском на предприятиях. – М.:2003 –С. 50-83.
40. Кодекс корпоративного управления Великобритании. Совет по финансовой отчетности. The Financial Reporting Council Limited, 2014. Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://nokc.org.ru/Portals/1/Download/2015/UK-Corporate-Governance-Code-2014\\_RU1.doc](http://nokc.org.ru/Portals/1/Download/2015/UK-Corporate-Governance-Code-2014_RU1.doc) (дата обращения: 31.01.2020)
41. Крайнова, В.В. Обоснование направлений развития внутреннего контроля в организациях внутреннего водного транспорта // Международный бухгалтерский учет. - 2014. - N 46. - С. 2-16.
42. Крышкин, О. Настольная книга внутреннего аудита: Риски и бизнес-процессы. - М.: Альпина-Паблицер. - 2014. - 624 с.
43. Кувшинов, М.С., Шевелева, Е.А., Шевелев, А.Е. Особенности формирования рискориентированного подхода к ведению бухгалтерского учета в условиях аутсорсинга // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2012. - № 9. - С. 91-94.
44. Кулякина, Е.Л., Короткова О.В. Теоретические аспекты организации внутреннего контроля затрат на производство продукции в коммерческих организациях // Вектор экономики. = 2018. - № 6 (24). - С. 3.

45. Куницина, Н.Н. Исследование сущности хозяйственных рисков // Финансовый бизнес. - 2002 - №2 – С.55-59
46. Латышева, К.В., Юрьева, Л.В. Вопросы внутреннего контроля хозяйственных операций с взаимозависимыми лицами на предприятиях нефтегазового сектора // Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XIV Международной конференции. – Екатеринбург, 2020. - С. 545-548.
47. Макаревич, А.М, Управление предпринимательскими рисками. –М.: Дело и сервис, 2006 – 448 с.
48. Маккарти, М.П. Риск: управление риском на уровне топ-менеджмента и совета директоров. Пер. с англ. - М.: АльпинаБизнес Букс - 2005 – 133 с.
49. Марцынковский, Д. Обзор основных аспектов риск-менеджмента./ «Das Management» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main\\_meths.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml) (дата обращения: 22.12.2018)
50. Марфицына, М.С., Юрьева, Л.В. Анализ международных моделей управления рисками // Аудит и финансовый анализ. - 2019. - № 2. - С. 139-143.
51. Марфицына, М.С., Юрьева, Л.В. Риск-менеджмент как катализатор экономического роста России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. - Т. 1. № 9. - С. 10-19.
52. Масленников, В.В. Основные проблемы централизации деятельности бухгалтерских служб крупных компаний в Российской Федерации // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение - 2015- №2 (42) – С.53-62
53. Медоуз, Д. Х. Азбука системного мышления ; пер. с англ. под ред. чл.-корр. РАН Н. П. Тарасовой. — 2-е изд.— М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011, — 343 с.
54. Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита. Институт внутренних аудитором. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iaa->

ru.ru/files/documents\_open/Standards%20rus%202015%20IIA%2012082015.pdf  
(дата обращения: 25.11.2018)

55. Международные стандарты для высших органов финансового контроля (ISSAI). Международная организация высших органов финансового контроля. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eurosai.org/ru/training/training-events-and-outputs/-ISSAI/> (дата обращения: 24.12.2018)
56. Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита. Перевод некоммерческого партнерства «Институт внутренних аудиторов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iaa.ru.ru/upload/iblock/391/391e76b786d6a846ab0f8cb908af5e70.pdf> (дата обращения: 24.12.2018)
57. Международный стандарт аудита (МСА) 315 (пересмотренный) «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения: [введен в действие приказом Министерства финансов РФ от 24.10.2016 N 192н] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
58. Мельник, М.В. Ревизия и контроль./ М.В. Мельник, А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин – М.: КНОРУС, 2006 г. – 520 с.
59. Меринов, А.Ю. Оценка эффективности системы внутреннего контроля. Актуальные вопросы современной науки. = 2018 - №4(2) – С.211-221
60. Мизиковский, И.Е. Внутренний контроль нормированных материальных ресурсов промышленных предприятий. / Инновационная экономика: глобальные и региональные тренды. Материалы XI Международной научно-практической конференции. – Нижний Новгород, 2019. - С. 298-304.
61. Мизиковский, И.Е. Формирование учетно-контрольного пространства организаций государственного (муниципального) сектора экономики:

- теоретико-методологический аспект // Маслова Т.С., Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С., Баженов А.А. - Нижний Новгород, 2017. – 236 с.
62. Микрюков, Т.В. Диверсификация учетно-финансовых услуг как фактор формирования комплекса рыночных преимуществ корпораций/ Городилов М.А., Оборин. М.С., Микрюков. Т.В. // Аудит – 2019 - №11 – С.10-17
63. Микрюков Т.В. Как повысить качество работы СВК: Положение № 242-П — пишем, COSO — в уме // Внутренний контроль в кредитной организации— 2018 - № 1 (37) – с. 42-51
64. Микрюков, Т.В. Комплексное развитие системы внутреннего контроля // Пермский край: новые вызовы, новое время: материалы IV Пермского экономического конгресса / М.А. Городилов, Т.В. Микрюков – Пермь, 2018. – с.235-243
65. Микрюков, Т.В. Контрольные процедуры в налоговом мониторинге // Аудиторские ведомости – 2017 - № 12 – с. 40-47
66. Микрюков, Т.В. Система внутреннего контроля рисков в процессах бухгалтерского учета // Сборник научных статей «Развитие учетно-аналитической и контрольной системы в условиях глобализации экономических процессов». - Пермь, 2018 - с. 93-106
67. Микрюков, Т.В. Теоретическая модель реинжиниринга бизнес-процессов с учетом общих центров обслуживания в структуре компании/ Городилов М.А., Оборин. М.С., Микрюков. Т.В. // Russian Journal of Management – 2019 - №4 – С.1-5 – doi.org/10.29039/2409-6024-2019-7-4-1-5
68. Стандарт Банка России "Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации. Общие положения" СТО БР ИББС-1.0-2014: [введен в действие Распоряжением Банка России от 17.05.2014 N Р-399] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)

69. Методика внешней оценки качества внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита: [Письмо Минфина РФ от 29.12.2015 N 02-11-05/7728] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
70. Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля» от 09.08.2013 года №Р-44/2013-КпР. Фонд «Национальный негосударственный регулятор бухгалтерского учёта «Бухгалтерский методологический центр». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://bmcenter.ru/Files/mr\\_2013\\_КрТ\\_СВКФО](http://bmcenter.ru/Files/mr_2013_КрТ_СВКФО) (дата обращения: 13.12.2017)
71. Методические рекомендации по осуществлению внутреннего финансового контроля: [Приказ Министерства финансов РФ от 07.09.2016 N 356] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
72. Методические рекомендации по проверке системы внутреннего контроля в кредитной организации: [утверждены Банком России 18.12.2017 № 32-МР] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
73. Мокрецова, Г.В. Организация внутреннего контроля – важнейший элемент учетной политики образовательного учреждения /Г.В. Мокрецова // Советник в сфере образования. – 2008. – № 1 – С.7-9.
74. Налоговый кодекс РФ от 31.07.1998 г., №146-ФЗ, часть первая // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
75. Натарова, Е.В., Сметанко, А.В. Концепция развития внутреннего финансового контроля в секторе государственного управления // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. - 2020. - № 1 (50). - С. 31-36.

76. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х.Найт: пер. с англ. М.Я.Каждана. – М.: Дело, 2003 – 359 с.
77. О банках и банковской деятельности: [Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
78. О банке развития [Федеральный закон от 17.05.2007 N 82-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2020)
79. О бухгалтерском учете: [Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
80. О введении в действие международных стандартов аудита на территории Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых приказов Министерства финансов Российской Федерации: [Приказ Минфина России от 09.01.2019 N 2н] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.06.2019)
81. О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [Федеральный закон от 01.12.2007 N 317-ФЗ] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2020)
82. О государственной компании «Российские автомобильные дороги» [Федеральный закон от 17.07.2009 N 145-ФЗ] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2020)
83. Об утверждении Положения о признании Международных стандартов финансовой отчетности и Разъяснений Международных стандартов

- финансовой отчетности для применения на территории Российской Федерации: [Постановление Правительства РФ от 25.02.2011 N 107] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
84. О кодексе корпоративного управления: [Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
85. О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций: [Письмо Банка России от 17.02.2016 N ИН-06-52/8] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
86. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору: [Письмо Банка России от 10.07.2001 № 87-Т] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
87. О формах бухгалтерской отчетности организаций: [Приказ Минфина РФ от 22.07.2003 N 67н] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
88. Об акционерных обществах: [Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
89. Об аудиторской деятельности: [Федеральный закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия

- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
90. Об организации системы мер по обеспечению государственного финансового контроля: [Указ Президента РФ от 25.07.1996 N 1095 (ред. от 18.07.2001)]. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2020)
91. Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации: [Приказ Министерства финансов РФ от 29.07.1998 г. №34н]. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
92. Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля: [Приказ ФНС РФ от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@] . // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
93. Об утверждении форм документов, используемых при проведении налогового мониторинга, и требований к ним: [Приказ ФНС РФ от 21 апреля 2017 года №ММВ-7-15/323@] . // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
94. Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации. Общие положения. Стандарт Банка России СТО БР ИББС-1.0-2014: [введен в действие Распоряжением Банка России от 17.05.2014 N Р-399)] . // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)

95. Общий центр обслуживания. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/management/practices/338605-obschii-tsentr-obsluzhivaniya> (дата обращения: 17.01.2019)
96. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности: [информация Минфина России N ПЗ-11/2013] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.02.2018)
97. Основные направления разработки и внедрения системы оценки результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности: [утверждены распоряжением Правительства РФ от 17.05.2016 № 934-р] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
98. Оценка эффективности СВК процесса подготовки финансовой отчетности. Презентация ЕУ. [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://www.rosim.ru/> (дата обращения: 11.01.2019)
99. Панков, В.В. Институциональные аспекты бухгалтерского учета и контроля. / В.В. Панков, Л.А. Чайковская и др. - М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова». – 2009. – 428 с.
100. Панкова, С.В. Формирование системы внутреннего контроля в образовательных организациях высшего образования // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры. Материалы Всероссийской научно-методической конференции (с международным участием). – Оренбург, 2020. - С. 2416-2419.
101. Панкова, С.В., Дмитриев С.Ю. Использование методики оценки эффективности государственного финансового контроля в муниципальных образованиях. // В сборнике: Университетская наука: решения и инновации.

- Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Оренбург, 2018. - С. 164-168.
- 102.Панкова, С.В., Саталкина Е.В. Области применения профессионального суждения при осуществлении внутреннего контроля // Международный бухгалтерский учет. - 2016. - № 8 (398). - С. 2-14.
- 103.Панкова, С.В., Якимова В.А. Комплаенс-контроль в аудиторской деятельности. // Аудиторские ведомости. - 2017. - № 8. - С. 31-41.
- 104.Пашков, Р.В. Внутренний контроль в публичном секторе: монография / Р.В. Пашков, Ю.Н. Юденков. —Москва: РУСАЙНС, 2017.- 94 с.
- 105.Пашков, Р.В., Юденков, Ю.Н. Внутренний контроль как модель и система. Серия «Банковское дело» : монография / Р.В. Пашков, Ю.Н. Юденков. — . : РУСАЙНС, 2016. — 312 с.
- 106.Положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: [утверждено Банком России 16.12.2003 № 242-П] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)
- 107.Правила осуществления внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита: [Утверждены Постановлением Правительства РФ от 17.03.2014 № 193 (в ред. от 24.03.2018)] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).
- 108.Практика открытия Общих центров обслуживания (ОЦО) в России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ucmsgroup.ru/ru/resources/surveys/the-practice-of-shared-service-centers-ssc-opening-in-russia> (дата обращения: 17.01.2019)
- 109.Пузанков, В.Ю., Пухова, Е.Ю. Бухгалтерский учёт в системе экономической безопасности бизнеса / Сборник научных статей по бухгалтерскому учету, экономическому анализу и аудиту, посвященных юбилею заслуженного

- профессора ННГУ им. Н.И. Лобачевского, доктора экономических наук Е.А. Мизиковского. / Под редакцией И.Е. Мизиковского, Э.С. Дружиловской, А.А. Баженова. - Нижний Новгород, 2018. - С. 230-233.
110. Пучкова, А.О. Необходимость оценки системы внутреннего контроля и ее элементов при проведении аудита // Аудиторские ведомости. - 2012. - № 1/2. - С. 173 - 179.
111. Растамханова, Л.Н. Теория, методология и организация систем внутреннего контроля в условиях управленческого консалтинга.: автореф. дисс... доктора экон. наук : 08.00.12 / Растамханова Любовь Николаевна. – Йошкар-Ола, 2009. – 48 с.
112. Робертсон, Дж. Аудит /Пер. с англ. - М.: KPMG Аудиторская фирма «Контакт», 1993. - 496 с.
113. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент. – М.,:ЮНИТИ-ДАНА,2001 – 223 с.
114. Рожнова, О.В. Оценка эффективности СВК российских организаций в условиях кризисных экономических явлений и вступления России в ВТО // Аудиторские ведомости. - 2015. - N 10. - С. 26-42
115. Савенков, Л.Д. Модель системы сквозного внутреннего контроля на промышленных предприятиях: дисс... кандидата экон. наук : 08.00.12 / Савенков Леонид Дмитриевич . - М., 2014. – 190 с.
116. Саитова, Ю.Х., Панкова, С.В. Система внутреннего контроля нефтяного предприятия в условиях цифровой экономики // Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации. Материалы Международной научно-практической конференции. – Оренбург, 2019. - С. 214-217.
117. Серебрякова, Т.Ю. Концептуальные модели сквозного внутреннего контроля: автореф. дисс... доктора экон. наук : 08.00.12 / Серебрякова Татьяна Юрьевна . – Йошкар-Ола, 2010. – 48 с.

- 118.Серебрякова, Т.Ю. Система внутреннего контроля в интерпретации стандартов аудита // Аудиторские ведомости. - 2010. - N 1. - С. 13 - 20
- 119.Серчугина, О.М. Организация системы внутреннего контроля на основе закона Сарбейнса—Оксли : автореф.дисс... кандидата экон. наук : 08.00.12 / Серчугина Ольга Михайловна. – С-П., 2014. – 19 с.
- 120.Система // Большой Российский энциклопедический словарь. — М.: БРЭ. — 2003. - 1437 с.
- 121.Сметанко, А.В., Геращенко Р.Ф. Государственный контроль и анализ финансовых результатов деятельности бюджетных учреждений здравоохранения // Вектор экономики. 2020. - № 1 (43). - С. 10.
- 122.Сметанко, А.В., Чернопятенко, Н.В. Современные требования к организации системы внутреннего контроля аудируемых лиц // В сборнике: Развитие финансов, бухгалтерского учёта и аудита в современных концепциях управления. Материалы II международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов и молодых учёных. – Симферополь, 2019. - С. 223-225.
- 123.Сметанко, А.В., Кулякина, Е.Л. Риск-ориентированный внутренний аудит в системе идентификации признаков и причин мошенничества // Финансы и кредит. - 2018. - Т. 24. № 4 (772). - С. 755-766. - DOI: 10.24891/fc.24.4.755
- 124.Современные методы и модели бухгалтерского учета, экономического анализа, контроля и экономической статистики: Коллективная монография /Андреева Т.В., Бодрикова О.А., Борисов С.А., Варпаева И.А., Видищева Р.С., Гришина О.В., Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С., Едророва В.Н., Журавлева Т.А., Зылёва Н.В., Ивашечкина Л.Г., Игонина Е.С., Каспина Р.Г., Кемаева С.А., Маслова Т.С., Матвеев В.А., Мизиковский И.Е., Мизиковский Е.А., Милосердова А.Н. и др. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Институт экономики и предпринимательства. - Нижний Новгород, 2020 – 319 с.

125. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/19668](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19668) (дата обращения : 15.03.2016)
126. Соколов, Б.Н. Создание и функционирование систем внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками. / Б.Н. Соколов. А.С. Русакова. – М.: Перо, 2017. – 392 с.
127. Соколов, В.Я. Теоретические начала двойной бухгалтерии: автореф. дисс. доктора экон. наук : 08.00.12 / Соколов Вячеслав Ярославович. - Санкт-Петербург, 2007 - 40 с.
128. Соколов, В.Я. Акт Сорбайнса-Оксли // Юрист и бухгалтер. – 2003 - №1 – С. 55-57
129. Сравнение концепций внутреннего контроля. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bankir.ru/publikacii/20070118/sravnienie-konceptcii-vnytrennego-kontrolya-1383854/> (дата обращения: 25.03.2018).
130. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. Под общей редакцией академика РАЕН, д.э.н. Г.Б. Клейнера. Москва, «КОНСЭКО», 1998 . [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m71/5\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m71/5_2.htm) (дата обращения: 06.01.2020)
131. Требования к деятельности по осуществлению государственного финансового контроля: [Приказ Минфина РФ от 25.12.2008 N 146н] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» Проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.10.2019).
132. Третьякова, Н.С. Разработка системы управления экономической безопасностью предприятий: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Третьякова, Наталья Сергеевна. - Москва : ПроСофт, 2003. – 187 с.
133. Тэпман, Л.Н. Риски в экономике. / Под ред. В.А. Швандара – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002 – 380 с.

134. Уткин, Э.А. Риск-менеджмент. – М.:ЭКМОС, 1998. – 287 с.
135. Фомин, Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003 – 349 с.
136. Хаббард, Дуглас У. Как измерить всё, что угодно. Оценка стоимости нематериального в бизнесе. [Пер.с англ. Е.Пестеревой]. - Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009 .- 320 с.
137. Хаджиев, У. Ш. Научно-методические аспекты корпоративного управления рисками в крупных компаниях АПК. Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Хаджиев Увайс Шараниевич. - Махачкала, 2005 – 166 с.
138. Халимбекова, А.М. Анализ, оценка и управление хозяйственными рисками на предприятиях АПК (на примере птицеводческих предприятий Республики Дагестан). Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Халимбекова Айганат Магомедовна. - Махачкала, 2009 – 154 с.
139. Хохлов, Н.В. Управление риском / Учебное пособие для ВУЗов. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 239 с.
140. Черепович, Ю. Ю. Проблемы формирования централизованной бухгалтерской службы // Бухгалтерский учет - 2016 - № 1 – С.114-118.
141. Чернов, В.А. Анализ коммерческого риска. / Под ред. М.И. Баканова-М.: Финансы и статистика, 1998 – 128 с.
142. Чернова, Г.В. Управление рисками. / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев – М.: ТК Велби, Проспект, 2006 – 160 с.
143. Шешукова, Т.Г., Городилов, М.А. Международные стандарты аудита: Учеб. пособие / Т.Г. Шешукова, М.А. Городилов; Перм. гос. ун-т. – Пермь, 2012. – 185 с.
144. Швырков, О. Вводная информация к техническому семинару. Круглый стол ОЭСР по корпоративному управлению в России 30 марта 2012 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/50064993.pdf> (дата обращения: 11.01.2019)

- 145.Шуклов, Л.В. Постановка внутреннего контроля как основа для перехода на МСФО: типичные проблемы и пути их решения // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - N 38. - С. 2 - 11.
- 146.Юрьева, Л.В. Анализ нормативно-правовых актов, регламентирующих внутренний аудит в Российской Федерации и в странах бывшего СССР./ Юрьева Л.В., Сухих В.С. // Международный бухгалтерский учет – 2015 - N 28; Все для бухгалтера – 2015 - N 4. - С. 21-39
- 147.ACCA, Paper F8, Audit and Assurance (international). Study text. London, BPP Learning Media Ltd, 2012. 448 p.
- 148.Corporate governance of listed corporations. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://afep.com code /wp-content/uploads/2018/06/Afep-Medef-Code-revision-June-2018-ENG.pdf](https://afep.com/code/wp-content/uploads/2018/06/Afep-Medef-Code-revision-June-2018-ENG.pdf) (дата обращения 31.01.2020).
- 149.Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.
- 150.Financial reporting council internal control revised guidance for directors on the combined code. October 2005. The Financial Reporting Council London. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.frc.org.uk/getattachment/fe1ba51a-578d-4467-a00c-f287825aced9/Revised-Turnbull-Guidance-October-2005.pdf> (дата обращения 31.01.2020).
- 151.Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Internal Controls Reporting Requirements. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.protiviti.com/sites/default/files/united\\_states/insights/protiviti\\_section\\_404\\_faq\\_guide.pdf](https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/protiviti_section_404_faq_guide.pdf) (дата обращения 31.01.2020).
- 152.International standard on auditing 240 "The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.frc.org.uk> (дата обращения 27.10.2016).
- 153.Karelskaia, S., Sokolov, V., Zuga, E. Development of the accounting profession Illustrated by the history of russian accounting societies // Proceedings of 2016

- international conference on accounting, auditing, and taxation (Icaat 2016) - Atlantis Press 2016. Pp: 190-200. Doi: 10.2991/Icaat-16.2016.20
154. Janssen, M., Joha, A. Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26 (2006), 102–115
155. Monetary and financial code. – Режим доступа: <https://www.anti-moneylaundering.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=695614ED-8F0E-426E-8B38-17ECBC19B9C0> (дата обращения 31.01.2020).
156. Practice Advisory 1000.C1-3 Additional Considerations for Consulting Engagements in Government Organizational Settings. Interpretation of Standard 1000.C1 (and other related Consulting Implementation Standards) from the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. C.2-4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://global.theiia.org/iiaarf/Public%20Documents/Chapter%204%20Assurance%20and%20Consulting%20Services.pdf> (дата обращения 27.10.2019)
157. Sarbanes-Oxley Act. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.soxlaw.com> (дата обращения 27.10.2019).
158. Sawyer Lawrence B, Sawyer's Internal Auditing, 4th edition / Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner; The Institute of Internal Auditors, Inc. Florida. 1996. 688 p.
159. Schwarz, G. Public Shared Service Centers. A Theoretical and Empirical Analysis of US Public Sector Organizations. Springer Gabler. 2014. 342 p. doi 10.1007/978-3-8349-4480-1.
160. Ślusarczyk, B. Shared Services Centers in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia // *Economics and Sociology*. 2017. Vol. 10, № 3. Pp. 46-58. doi: 10.14254/2071-789X.2017/10-3/3.
161. Su, N., Akkiraju, R., Nayak, N., Goodwin, R. Shared services transformation: Conceptualization and valuation from the perspective of real options. 2009 *Decision Sciences*. 40(3), Pp. 381-402

162. Surdea-Blaga, B. What makes a city attractive for business services centers? Cluj-Napoca case study // Transylvanian Review of Administrative Science. - No. 55 E/2018. - Pp. 98-117. - doi:10.24193/tras.55E.7.
163. Tarlow, P.E. Event Risk Management and Safety. New York John Wiley and Sons: №4, 2000. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www/ferma-asso.org](http://www.ferma-asso.org) (дата обращения 27.10.2019)
164. Taylor, H. The Joy of SOX: Why Sarbanes - Oxley and Services Oriented Architecture May Be the Best Thing That Ever Happened to You. Willey, 2006..
165. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf). (дата обращения 27.10.2019)
166. The Update COSO-Internal Control Framework: URL: [http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Updated-COSO - Internal-Control-Framework-FAQs-Second-Edition-Protiviti.pdf](http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Updated-COSO-Internal-Control-Framework-FAQs-Second-Edition-Protiviti.pdf).
167. Официальный сайт организации Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.coso.org/> (дата обращения: 16.05.2018)
168. Официальный сайт организации Information Systems Audit and Control Association [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isaca.org/> (дата обращения: 16.02.2018)
169. Официальный сайт организации Institute of Internal Auditors [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx> (дата обращения: 12.06.2018)

## Приложение 1. Перечень регулирующих документов по внутреннему контролю в РФ<sup>17</sup>

Наименование документа <sup>18</sup> (раздела в документе)	Реквизиты документа
<b>Общие регулирование</b>	
<b>Кодекс корпоративного управления</b>	
Кодекс корпоративного управления	Письмо ЦБ РФ от 10.04.2014 N 06-52/2463 "О Кодексе корпоративного управления" (одобрен Правительством РФ 13.02.2014, Советом директоров ЦБ РФ 21.03.2014)
Рекомендуемые положения о совете директоров и о комитетах совета директоров	Письмо Банка России от 15.09.2016 N ИН-015-52/66
Рекомендации ЦБ РФ о подготовке отчета о соблюдении Кодекса корпоративного управления (в части системы управления рисками и внутреннего контроля)	Письмо Банка России от 17.02.2016 N ИН-06-52/8
Раскрытие эмитентами эмиссионных ценных бумаг информации о системе управления рисками и внутреннего контроля	Положение ЦБ РФ от 30.12.2014 N 454-П (ред. от 01.04.2016)
<b>Стандарты аудита</b>	
Международный стандарт аудита (МСА) 610 (пересмотренный, 2013 г.) "Использование работы внутренних аудиторов"	Утвержден приказом Минфина РФ от 24.10.2016 N 192н
Международный стандарт аудита (МСА) 315 (пересмотренный) "Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения"	Утвержден приказом Минфина РФ от 24.10.2016 N 192н

<sup>17</sup> по состоянию на 01.01.2019

<sup>18</sup> Использованы материалы с сайта НП «ИВА» [https://www.iaa-ru.ru/inner\\_auditor/legislation/](https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/legislation/)

<b>Федеральное законодательство</b>	
Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит в публичном обществе	Федеральный закон № 208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 19.07.2018)
Полномочия высшего регулятивного органа в России в сфере корпоративных отношений в АО	ст. 4, Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 28.03.2017) "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)
Организация внутреннего контроля в хозяйственной жизни экономического субъекта	Статья 19 Федерального закона О бухгалтерском учете N 402-ФЗ (ред. от 28.12.2013)
Финансовый контроль и финансовый аудит в бюджетном процессе	Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.03.2017)
Информация о системе внутреннего контроля при проведении налогового мониторинга	Глава 14.7 Налогового кодекса Российской Федерации (часть первая)
Внутренний контроль и внутренний аудит профессионального участника рынка ценных бумаг	Федеральный закон от 29.06.2015 N 210-ФЗ
Организация внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма	Федеральный закон N 115-ФЗ О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ред. от 28.12.2013)
Внутренний контроль и внутренний аудит в коммерческом банке	Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. 2013 г.) "О банках и банковской деятельности"
Внутренний контроль и внутренний аудит страховщика	Закон РФ от 27.11.1992 N 4015-1 (в ред. 2013 г.) "Об организации страхового дела в Российской Федерации"
<b>Документы Правительства РФ по внутреннему контролю</b>	
Задачи по совершенствованию корпоративного управления, предусмотренные государственной программой Российской Федерации "Управление федеральным имуществом"	Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 327 (ред. от 31.03.2017)
Меры по совершенствованию методологической базы осуществления внутреннего государственного (муниципального) контроля (в составе государственной программы "Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков")	Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 320 (ред. от 30.03.2017)

Планируемые меры по развитию систем внутреннего контроля и аудита (в составе Программы повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года.)	Программа утверждена распоряжением Правительства РФ от 30.12.2013 N 2593-р
Планируемые Правительством РФ меры по законодательному закреплению организации внутреннего аудита и системы внутреннего контроля и управления рисками	В рамках Плана мероприятий ("дорожной карты") "Совершенствование корпоративного управления" (утв. распоряжением Правительства РФ от 25.06.2016 № 1315-Р)
<b>Документы, принятые во исполнение законодательства</b>	
Требования к описанию системы внутреннего контроля при проведении налогового мониторинга	Приказ ФНС РФ от 21.04.2017 N ММВ-7-15/323@
Требования к организации системы внутреннего контроля (для целей налогового мониторинга)	Приказ ФНС РФ от 16.06.2017 N ММВ-7-15/509@
<b>Рекомендации по осуществлению внутреннего контроля</b>	
Рекомендации Минфина РФ по организации и осуществлению внутреннего контроля	Документ N ПЗ-11/2013, письмо МФ РФ от 25.12.2013 N 07-04-15/57289
Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля	«Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля» от 09.08.2013 года №Р-44/2013-КпР, изданные Фондом «Национальный негосударственный регулятор бухгалтерского учёта «Бухгалтерский методологический центр»
Методические рекомендации по организации проверочной деятельности ревизионных комиссий акционерных обществ с госучастием	Утверждены Приказом Росимущества от 26.08.2013 N 254
Методические рекомендации по организации процессов управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции	Утверждены приказом Росимущества от 02.03.2016 № 80
Методические указания Росимущества по подготовке положения о системе управления рисками	Разработаны в соответствии с поручением Президента РФ от 09.12.2014 № Пр-3013, поручением Правительства РФ от 23.03.2015 № ИШ-П13-1818

Методические рекомендации по организации внутреннего контроля соблюдения трудового законодательства	Письмо Роструда от 07.03.2018 N 837-ТЗ
Методические рекомендации по организации внутреннего контроля соблюдения антимонопольного законодательства, законодательства о ГОЗ и госзакупках	Подготовлены ФАС России. Утверждены Распоряжением Правительства РФ от 26.04.2017 № 795-Р
Перечень рекомендуемых компетенций для членов ревизионных комиссий (ревизоров) акционерных обществ с госучастием	Утвержден Приказом Росимущества от 07.10.2013 N 310
Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности	Разработаны ФГБУ «ЦМИКЭЭ» Росздравнадзора. Опубликовано в «Вестник Росздравнадзора. Выпуск № 4 / 2017
<b>Регулирование в отдельных областях</b>	
<b>Государственные органы</b>	
Об организации системы мер по обеспечению государственного финансового контроля	Указ Президента РФ от 25.07.1996 N 1095 (ред. от 18.07.2001)
Правила осуществления внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита	Утверждены Постановлением Правительства РФ от 17.03.2014 № 193 (в ред. от 24.03.2018)
Методика внешней оценки качества внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита	Письмо Минфина РФ от 29.12.2015 N 02-11-05/77284
Требования к деятельности по осуществлению государственного финансового контроля	Приказ Минфина РФ от 25.12.2008 N 146н
Методические рекомендации по осуществлению внутреннего финансового контроля	Приказ Министерства финансов РФ от 07.09.2016 N 356
Порядок проведения анализа осуществления внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита	Приказ Федерального казначейства РФ от 23.06.2017 N 16н
Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) "Проверка и анализ эффективности внутреннего финансового аудита"	СГА 311 (новая редакция), утвержден постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 27.04.2017 г. N 4ПК
Положение о внутреннем контроле и внутреннем аудите в Федеральном Казначействе РФ	Приказ Федерального казначейства ВК и ВА
Стандарты внутреннего контроля и внутреннего аудита Федерального Казначейства РФ	Приказ Казначейства РФ от 29.06.2011 N 253 (ред. 14.11.2013)

Регламент Росфиннадзора по осуществлению контроля за соблюдением законодательства при использовании бюджетных средств	Утвержден Приказом МФ РФ от 4.09.2007 N 75н (ред. от 04.10.2010)
Внутренний финансовый контроль в Управлении делами Президента РФ	Приказ Управления делами Президента РФ от 31.01.2017 N 39
<b>Финансовая сфера</b>	
Управление рисками и внутренний контроль в корпоративном управлении банка	Документ Базельского комитета по банковскому надзору "Принципы совершенствования корпоративного управления", октябрь 2010 г. (письмо ЦБ РФ от 06.02.2012 N 14-Т)
Внутренний и внешний аудит в банках	Документы Базельского комитета по банковскому надзору (письмо ЦБ РФ от 13.05.2002 N 59-Т)
Система внутреннего контроля в банках	Документ Базельского комитета по банковскому надзору, сентябрь 1998 г., (письмо ЦБ РФ от 10.07.2001 N 87-Т)
Комплаенс и комплаенс-функция в банках (организация работы службы внутреннего контроля (комплаенс-службы))	Документ Базельского комитета по банковскому надзору, апрель 2005 г., (письмо ЦБ РФ от 02.11.2007 N 173-Т)
Принцип страхования N 7 "Корпоративное управление"	Документ Международной ассоциации страховых надзоров (письмо Банка России от 10.08.2016 N ИН-015-53/60)
Организация внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах	Положение ЦБ РФ № 242-П от 16.12.2003 (в ред. от 24.04.2014)
Методика проверки системы внутреннего контроля в кредитной организации	Методические рекомендации Банка России от 18.12.2017 N 32-МР
Концепция организации системы внутреннего контроля для некредитных финансовых организаций	Утверждена Банком России, октябрь 2017 г.
Квалификационные требования к руководителям служб управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита	Указание Банка России от 25.12.2017 N 4662-У
Требования к организации и осуществлению клиринговой организацией внутреннего контроля и внутреннего аудита	Указание Банка России от 15.03.2018 N 4739-У
Изучение системы внутреннего контроля и работы внутреннего аудита при проведении аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности кредитных организаций	Методические рекомендации, одобренные Рабочим органом Совета по аудиторской деятельности Минфина РФ 06.02.2018 (протокол № 76)

<b>Профессиональные стандарты</b>	
Профессиональный стандарт «Внутренний контролер»	Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.04.2015 N 236н
Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор»	Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.06.2015 N 398н
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками»	Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 07.09.2015 N 591н

## Приложение 2. Удельные веса статей балансов ОЦО

<b>АКТИВ</b>				
<b>Основные средства</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>01.01.2017</b>	<b>01.01.2018</b>
ОУС	0,08%	0,15%	0,07%	0,04%
X5		31,88%	7,03%	5,87%
НЛМК	4,59%	4,33%	4,61%	3,20%
Норникель	17,05%	13,27%	23,78%	17,51%
СИБУР	13,62%	13,34%	16,68%	14,72%
ЦОБ КАМАЗ	0,68%	0,33%	0,07%	1,68%
Томск нефть аутсорсинг	2,35%	1,69%	12,15%	5,82%
СУЭК Гринфин	6,67%	3,70%	3,17%	8,33%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	4,58%	<b>50,45%</b>	<b>38,20%</b>	<b>29,95%</b>
ЛУКОЙЛ-УРЦП	5,38%	3,94%	3,11%	2,47%
МКС			1,94%	1,46%
ММК	0,00%	0,12%	0,11%	0,03%
ОМК	0,02%	0,04%	0,18%	0,35%
Роснефть	7,56%	3,86%	3,01%	3,94%
РУСАЛ-ЦУ	34,19%	<b>81,52%</b>	<b>66,53%</b>	<b>52,45%</b>
Северсталь-ЦЕС	12,75%	7,87%	10,92%	9,08%
Сибирьэнергоучет	8,27%	5,51%	19,21%	13,64%
Транснефть-Финанс	0,17%	0,13%	0,28%	0,45%
Евросибэнерго	1,47%	0,69%	0,66%	0,75%
ЕВРАЗ-ЦСР			24,48%	4,16%
Черкизово ОЦО	9,14%		25,91%	19,14%
Гринатом	25,96%	26,33%	16,55%	16,11%
Газпромнефть БС	19,25%	14,42%	10,49%	17,20%
<b>Оборотные активы</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>01.01.2017</b>	<b>01.01.2018</b>
ОУС	93,38%	93,94%	91,16%	94,83%
X5		67,04%	92,81%	89,70%
НЛМК	94,20%	95,06%	94,56%	96,44%
Норникель	75,00%	71,47%	62,34%	70,23%
СИБУР	61,72%	72,82%	73,40%	75,14%
ЦОБ КАМАЗ	97,48%	93,87%	97,80%	95,88%
Томск нефть аутсорсинг	86,43%	87,95%	77,31%	84,92%
СУЭК Гринфин	71,11%	83,33%	87,30%	81,67%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	75,98%	32,62%	48,00%	55,05%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	92,44%	91,79%	92,53%	90,28%
МКС			<b>14,53%</b>	87,02%
ММК	97,02%	95,47%	95,17%	95,67%
ОМК	99,56%	99,94%	99,68%	99,19%
Роснефть	55,11%	83,51%	91,21%	92,12%
РУСАЛ-ЦУ	65,66%	17,97%	32,67%	46,99%
Северсталь-ЦЕС	38,39%	48,39%	43,69%	46,73%
Сибирьэнергоучет	83,44%	89,05%	72,51%	79,55%
Транснефть-Финанс	<b>9,66%</b>	<b>13,26%</b>	<b>16,52%</b>	<b>20,34%</b>
Евросибэнерго	96,77%	96,14%	93,84%	93,98%
ЕВРАЗ-ЦСР			66,44%	86,40%

Черкизово ОЦО	87,61%		73,02%	78,96%
Гринатом	57,68%	59,65%	73,96%	76,23%
Газпромнефть БС	68,84%	79,24%	83,06%	77,96%
<b>Дебиторская задолженность</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>01.01.2017</b>	<b>01.01.2018</b>
ОУС	82,22%	89,64%	90,87%	94,82%
X5		66,95%	92,79%	89,62%
НЛМК	29,38%	27,69%	93,22%	95,34%
Норникель	55,37%	51,55%	38,73%	29,93%
СИБУР	59,66%	70,04%	71,40%	74,26%
ЦОБ КАМАЗ	89,90%	90,34%	86,81%	88,70%
Томск нефть аутсорсинг	85,36%	86,03%	75,94%	82,72%
СУЭК Гринфин	60,00%	72,22%	76,19%	73,33%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	<b>26,18%</b>	<b>22,63%</b>	<b>19,78%</b>	<b>23,19%</b>
ЛУКОЙЛ-УРЦП	59,33%	57,33%	50,39%	58,21%
МКС			13,26%	81,24%
ММК	96,49%	82,30%	91,14%	91,19%
ОМК	<b>0,33%</b>	<b>3,00%</b>	<b>2,75%</b>	<b>11,99%</b>
Роснефть	55,00%	83,36%	87,03%	90,43%
РУСАЛ-ЦУ	<b>10,06%</b>	<b>16,31%</b>	<b>12,72%</b>	<b>11,53%</b>
Северсталь-ЦЕС	30,98%	39,95%	33,07%	19,93%
Сибирьэнергоучет	71,08%	72,97%	53,60%	63,64%
Транснефть-Финанс	8,92%	12,89%	10,58%	14,00%
Евросибэнерго	66,43%	89,70%	60,16%	86,92%
ЕВРАЗ-ЦСР			0,23%	86,26%
Черкизово ОЦО	34,38%		69,99%	75,92%
Гринатом	39,76%	29,43%	22,20%	18,63%
Газпромнефть БС	31,01%	32,93%	36,31%	33,01%
<b>Финансовые вложения</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>01.01.2017</b>	<b>01.01.2018</b>
ОУС	4,83%	4,79%	4,41%	4,73%
X5		0,00%	0,00%	4,29%
НЛМК	<b>56,53%</b>	<b>59,05%</b>	1,29%	0,22%
Норникель	0,00%	7,42%	14,94%	<b>32,38%</b>
СИБУР	16,37%	8,32%	5,32%	1,51%
ЦОБ КАМАЗ	3,04%	3,07%	7,40%	5,34%
Томск нефть аутсорсинг	7,04%	6,69%	5,86%	5,38%
СУЭК Гринфин	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	<b>65,73%</b>	<b>23,16%</b>	<b>38,93%</b>	<b>40,79%</b>
ЛУКОЙЛ-УРЦП	<b>32,11%</b>	<b>34,32%</b>	<b>41,88%</b>	<b>31,27%</b>
МКС			0,00%	0,00%
ММК	0,00%	12,83%	3,68%	3,89%
ОМК	<b>99,61%</b>	<b>96,94%</b>	<b>96,91%</b>	<b>87,17%</b>
Роснефть	33,18%	8,82%	3,92%	1,48%
РУСАЛ-ЦУ	53,75%	0,00%	17,09%	<b>34,89%</b>
Северсталь-ЦЕС	0,00%	0,00%	0,00%	11,63%
Сибирьэнергоучет	0,00%	0,00%	0,00%	11,36%
Транснефть-Финанс	<b>82,81%</b>	<b>85,25%</b>	<b>87,67%</b>	<b>84,73%</b>
Евросибэнерго	0,00%	0,00%	0,54%	0,00%
ЕВРАЗ-ЦСР			0,00%	0,04%
Черкизово ОЦО	0,00%		0,00%	0,00%
Гринатом	<b>13,05%</b>	<b>24,57%</b>	<b>49,01%</b>	<b>52,35%</b>
Газпромнефть БС	<b>36,12%</b>	<b>41,69%</b>	<b>42,06%</b>	<b>41,32%</b>

<b>ПАССИВ</b>				
<b>Собственные средства</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>01.01.2017</b>	<b>01.01.2018</b>
ОУС	64,0%	<b>70,6%</b>	<b>68,9%</b>	<b>92,2%</b>
X5		<b>90,0%</b>	<b>76,7%</b>	<b>68,9%</b>
НЛМК	52,5%	49,3%	39,7%	27,9%
Норникель	-2,9%	35,8%	42,4%	44,7%
СИБУР	43,7%	51,4%	53,6%	28,8%
ЦОБ КАМАЗ	56,5%	48,0%	26,4%	13,8%
Томск нефть аутсорсинг	<b>3,6%</b>	<b>3,4%</b>	<b>4,9%</b>	<b>6,4%</b>
СУЭК Гринфин	28,9%	40,7%	14,3%	23,3%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	66,8%	60,0%	58,0%	35,7%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	31,5%	17,4%	29,5%	2,4%
МКС			88,5%	77,6%
ММК	28,0%	17,6%	15,6%	16,6%
ОМК	0,1%	0,2%	5,0%	17,4%
Роснефть	24,8%	11,5%	23,7%	20,7%
РУСАЛ-ЦУ	<b>87,7%</b>	<b>68,1%</b>	<b>72,4%</b>	<b>75,4%</b>
Северсталь-ЦЕС	31,2%	36,6%	26,8%	32,6%
Сибирьэнергоучет	59,6%	52,3%	12,0%	13,6%
Транснефть-Финанс	16,9%	14,5%	15,5%	19,6%
Евросибэнерго	74,8%	28,6%	31,2%	42,5%
ЕВРАЗ-ЦСР			88,2%	18,8%
Черкизово ОЦО	1,9%		44,2%	44,2%
Гринатом	64,0%	67,6%	52,4%	77,9%
Газпромнефть БС	36,2%	38,6%	38,8%	36,7%
<b>Долгосрочные обязательства</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>01.01.2017</b>	<b>01.01.2018</b>
ОУС	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%
X5		0,88%	0,79%	<b>12,91%</b>
НЛМК	0,46%	0,44%	0,45%	0,40%
Норникель	<b>7,42%</b>	3,25%	2,43%	0,46%
СИБУР	0,68%	0,94%	1,06%	2,20%
ЦОБ КАМАЗ	0,00%	0,00%	0,00%	0,32%
Томск нефть аутсорсинг	0,25%	0,26%	1,65%	0,83%
СУЭК Гринфин	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	0,81%	3,27%	4,02%	3,27%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	0,48%	0,41%	0,37%	0,24%
МКС			0,55%	0,20%
ММК	2,33%	0,05%	0,08%	0,11%
ОМК	0,00%	0,00%	0,01%	0,02%
Роснефть	0,86%	1,54%	1,46%	2,11%
РУСАЛ-ЦУ	0,32%	0,58%	1,86%	1,59%
Северсталь-ЦЕС	<b>11,07%</b>	<b>9,49%</b>	<b>9,50%</b>	<b>17,10%</b>
Сибирьэнергоучет	1,03%	0,00%	0,00%	0,00%
Транснефть-Финанс	<b>71,95%</b>	<b>76,36%</b>	<b>73,41%</b>	<b>69,15%</b>
Евросибэнерго	0,09%	0,03%	0,06%	0,11%
ЕВРАЗ-ЦСР			0,00%	0,01%
Черкизово ОЦО	0,25%		1,89%	1,24%
Гринатом	5,76%	4,09%	2,53%	1,68%
Газпромнефть БС	0,38%	0,31%	1,79%	0,00%
<b>Кредиторская задолженность</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>01.01.2017</b>	<b>01.01.2018</b>
ОУС	20,1%	16,3%	19,4%	<b>1,1%</b>
X5		9,1%	21,4%	16,4%

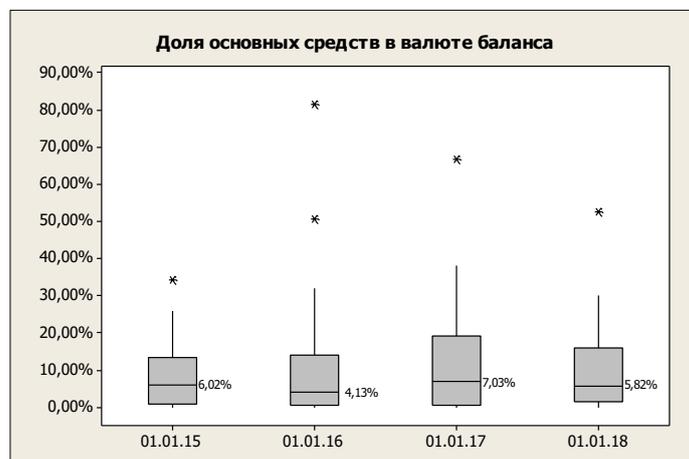
НЛМК	33,5%	34,1%	39,5%	45,3%
Норникель	36,1%	25,3%	26,8%	34,0%
СИБУР	26,8%	24,5%	21,3%	21,2%
ЦОБ КАМАЗ	36,7%	42,5%	64,0%	75,9%
Томск нефть аутсорсинг	45,4%	47,3%	41,9%	42,1%
СУЭК Гринфин	20,0%	3,7%	39,7%	25,0%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	23,3%	21,1%	24,3%	32,2%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	58,2%	59,9%	51,2%	64,1%
МКС			7,7%	19,8%
ММК	54,8%	60,3%	60,8%	61,8%
ОМК	0,2%	0,2%	1,2%	<b>6,4%</b>
Роснефть	32,7%	38,7%	33,9%	36,6%
РУСАЛ-ЦУ	7,6%	19,6%	17,0%	16,5%
Северсталь-ЦЕС	17,6%	13,2%	18,6%	19,2%
Сибирьэнергоучет	23,4%	31,8%	51,1%	45,5%
Транснефть-Финанс	<b>4,1%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,3%</b>
Евросибэнерго	16,3%	55,5%	53,3%	44,4%
ЕВРАЗ-ЦСР			11,8%	57,9%
Черкизово ОЦО	85,5%		22,9%	29,4%
Гринатом	<b>13,0%</b>	<b>11,0%</b>	<b>7,5%</b>	<b>8,1%</b>
Газпромнефть БС	24,3%	24,9%	21,1%	24,7%
<b>Оценочные обязательства</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>01.01.2017</b>	<b>01.01.2018</b>
ОУС	15,9%	13,1%	11,8%	2,0%
X5		0,0%	1,1%	1,4%
НЛМК	13,5%	16,2%	20,4%	26,5%
Норникель	18,6%	19,2%	22,4%	20,9%
СИБУР	28,8%	23,2%	20,1%	21,5%
ЦОБ КАМАЗ	6,8%	9,5%	9,6%	9,9%
Томск нефть аутсорсинг	50,7%	49,1%	51,5%	50,6%
СУЭК Гринфин	51,1%	55,6%	46,0%	51,7%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	9,1%	15,7%	13,6%	28,9%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	9,8%	22,3%	18,9%	33,3%
МКС			3,2%	2,5%
ММК	14,9%	22,1%	23,6%	21,5%
ОМК	0,1%	0,1%	0,6%	2,0%
Роснефть	41,1%	47,9%	40,7%	40,4%
РУСАЛ-ЦУ	4,2%	10,0%	8,6%	6,4%
Северсталь-ЦЕС	14,7%	20,5%	25,1%	31,1%
Сибирьэнергоучет	15,9%	15,9%	36,8%	40,9%
Транснефть-Финанс	5,5%	5,6%	4,7%	5,8%
Евросибэнерго	8,8%	15,8%	15,5%	13,0%
ЕВРАЗ-ЦСР			0,0%	7,8%
Черкизово ОЦО	12,4%		31,0%	25,2%
Гринатом	17,2%	17,3%	12,9%	12,4%
Газпромнефть БС	39,2%	36,2%	38,3%	38,6%

Источник: рассчитано автором

### Приложение 3. Графики распределения удельных весов статей балансов ОЦО

#### Анализ актива баланса

#### 1. Доля основных средств в валюте баланса (статья 1150/ статья 1600)

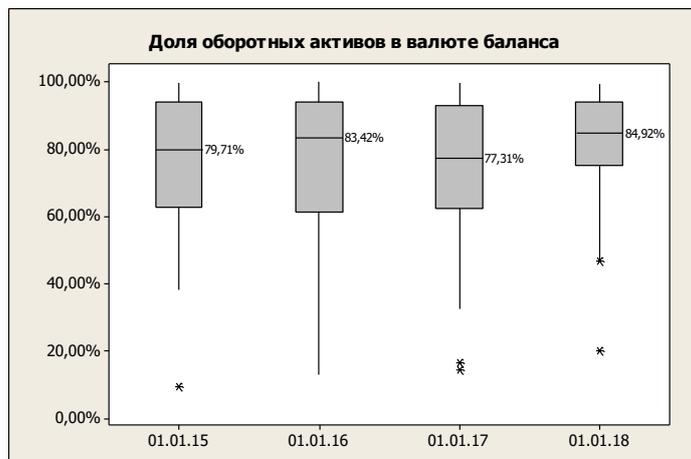


**Рис. 1. Распределение долей основных средств в валюте балансов ОЦО**

Как видно из графиков, для ОЦО характерна небольшая доля основных средств: примерно у половины ОЦО она не превышала 20% за рассматриваемый период, медиана сложилась на уровне 4-7%. Но следует отметить, что у отдельных ОЦО удельный вес данной статьи баланса был значительно выше – вплоть до 80% (т.н. статистические «выбросы»). Например, высокий уровень показателя сложился по РУСАЛ-ЦУ (81,52% - на 01.01.2016, 66,53% - на 01.01.2017, 52,45% - на 01.01.2018)., но в то же время за анализируемый период он неуклонно снижался [62, с.13].

На наш взгляд, это зависит от подхода головной компании: как правило, ОЦО создаются на базе арендованных основных средств (зданий, помещений). Но в отдельных случаях головная организация размещает ОЦО с предоставлением им основных средств в собственность. Тем не менее, общая тенденция направлена на сохранение минимально необходимой для осуществления текущей деятельности ОЦО доли основных средств и иных внеоборотных активов [62, с.13].

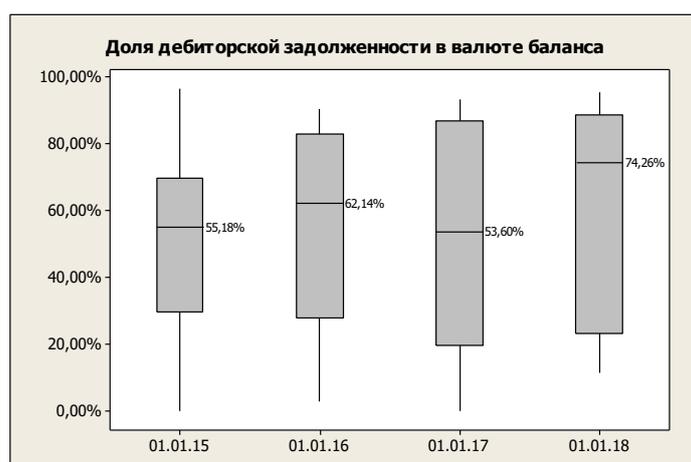
2. Доля оборотных активов в валюте баланса (статья 1200/ статья 1600)



**Рис. 2. Распределение долей оборотных средств в валюте балансов ОЦО**

ОЦО являются организациями, оказывающими услуги и поэтому значительная часть средств находится в оборотных активах – на уровне 60-90%. В то же время по отдельным предприятиям наблюдаются «выбросы» - значения на уровне 10-20%. Так, например, данный уровень складывается по ОЦО Транснефть-Финанс за счет большой доли вложений в финансовые активы [62, с.13].

3. Доля дебиторской задолженности в валюте баланса (статья 1230/ статья 1600)

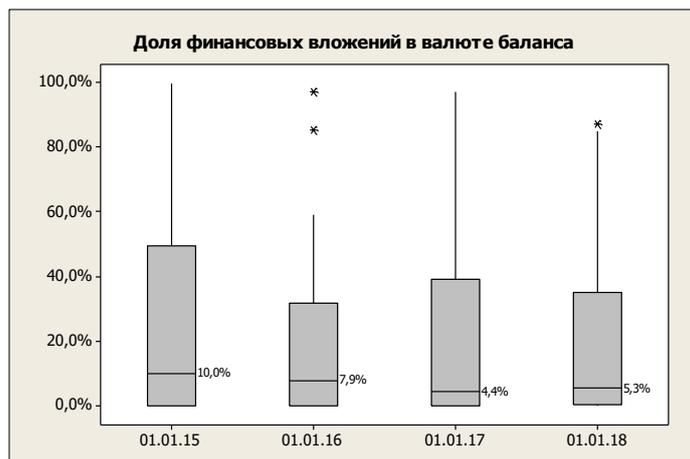


**Рис. 3. Распределение долей дебиторской задолженности в валюте балансов ОЦО**

Доля дебиторской задолженности значительно варьируется по разным ОЦО, но ее уровень достаточно высок – срединные значения от 53.6% до

74,26%. При этом разброс показателя тоже достаточно большой – половина значений находится в промежутке от 23% до 83%. Это обусловлено тем, что в некоторых ОЦО велика доля финансовых вложений [62, с.14].

4. Доля финансовых вложений в валюте баланса ((статья 1170 + статья 1240)/ статья 1600)



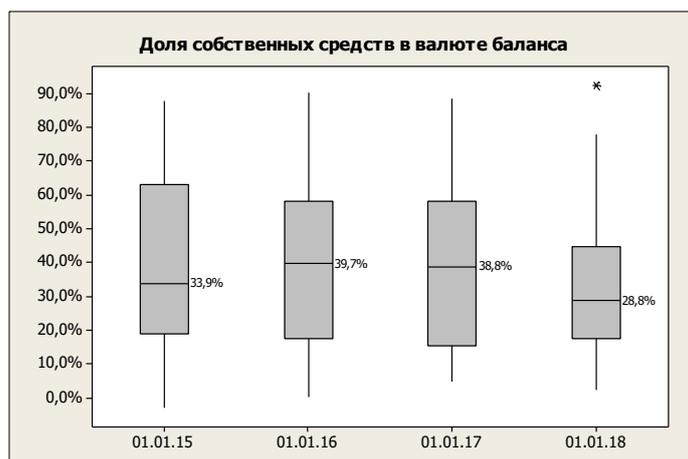
**Рис. 4. Распределение долей финансовых вложений в валюте балансов ОЦО**

Для целей анализа рассчитаны совокупные доли кратко- и долгосрочных финансовых вложений. Данные статьи баланса в среднем не являются основными для большинства ОЦО – медиана значений находится на уровне от 5,3% до 10% [62, с.15].

В то же время наблюдается значительный разброс данного показателя – вплоть до 90% и более. Учитывая специфику деятельности ОЦО, маловероятно, что это вложения в какие-либо полноценные финансовые вложения. Скорее всего, по данной статье отражаются займы, предоставленные материнской компании либо связанным обслуживаемым предприятиям группы. Таким образом ОЦО размещает временно свободные денежные средства, полученные от предприятий группы за оказанные услуги. Вопрос возникает тогда, когда размещение средств в финансовые вложения настолько значительно, что доходы от их размещения имеют большой удельный вес. Это может говорить об отвлечении ОЦО от выполнения основной функции [62, с.15].

### Анализ пассива

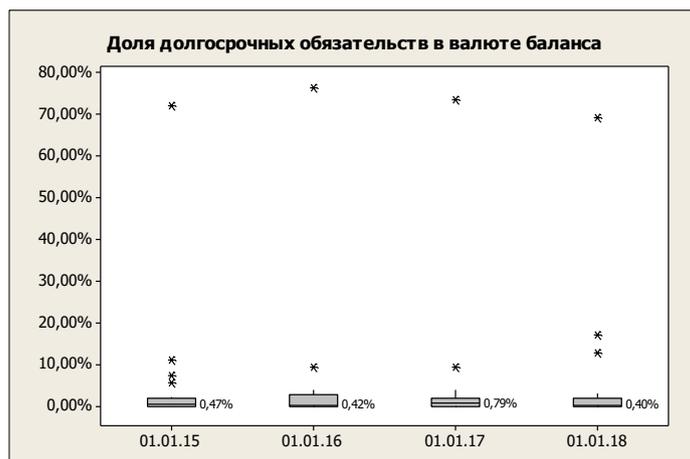
1. Доля собственных средств в валюте баланса (статья 1300 / статья 1600)



**Рис. 5. Распределение долей собственных средств в валюте балансов ОЦО**

Анализ удельного веса собственных средств в валюте баланса показывает, что в среднем ОЦО являются достаточно устойчивыми и обладают долей собственных средств около 30-40%. В то же время наблюдается значительный разброс данного показателя. Это может объясняться разными причинами: как большим уставным капиталом (например, у Гринатом), так и значительной величиной нераспределенной прибыли (например, у ОУС ил Газпромнефть БС) [62, с.15].

2. Доля долгосрочных обязательств в валюте баланса (статья 1400 / статья 1600)



**Рис. 6. Распределение долей долгосрочных обязательств в валюте балансов ОЦО**

В основном у ОЦО отсутствуют долгосрочные обязательства. Но в отдельных случаях их доля может быть весьма значительна. Так, у Транснефть-Финанс данный показатель стабильно держится на уровне 70-78% (с 2014 по 2017 гг.: 71,95%; 76,36%; 73,41%; 69,15%). Северсталь-ЦЭС также имеет долю на уровне 10-17%. Наиболее вероятно, что это займы материнской компании на поддержание деятельности ОЦО [62, с.15].

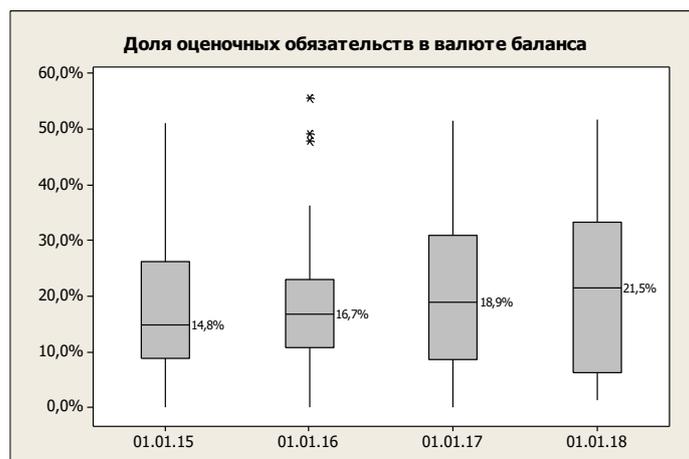
3. Доля кредиторской задолженности в валюте баланса (статья 1520 / статья 1600)



**Рис. 7. Распределение долей кредиторской задолженности в валюте балансов ОЦО**

Средний уровень доли кредиторской задолженности в валюте баланса складывается на уровне 23-30%. Наблюдается разброс показателя от 0% до 70%. В то же время половина ОЦО имеет показатель на уровне от 18% до 43% [62, с.16].

4. Доля оценочных обязательств в валюте баланса статья (1540 / статья 1600)



**Рис. 8. Распределение долей оценочных обязательств в валюте балансов ОЦО**

Данный показатель имеет значение медианы на уровне 14-22%. Значительный разброс показателя является свидетельством разных подходов ОЦО к формированию источников средств. Как правило, оценочные обязательства в структуре пассива баланса ОЦО – это созданные резервы на предстоящие расходы (например, выплату отпускных или годового премиального вознаграждения) [62, с.16].

## Приложение 4. Удельные веса статей отчетов о прибылях и убытках ОЦО

<b>РАСХОДЫ</b>				
<b>Себестоимость</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ОУС	91,0%	94,8%	95,4%	94,3%
Х5		87,2%	98,7%	96,1%
НЛМК	95,7%	95,4%	95,7%	96,6%
Норникель	79,5%	86,4%	92,3%	94,6%
СИБУР	86,6%	85,5%	89,8%	87,0%
ЦОБ КАМАЗ	75,1%	88,0%	91,5%	92,1%
Томск нефть аутсорсинг	83,1%	83,2%	83,9%	85,3%
СУЭК Гринфин	90,2%	92,2%	92,4%	88,6%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	89,9%	90,5%	91,4%	84,6%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	87,1%	85,9%	85,9%	80,7%
МКС			<b>36,6%</b>	73,0%
ММК	91,5%	94,8%	94,8%	93,6%
ОМК	<b>16,0%</b>	<b>13,9%</b>	<b>18,3%</b>	79,1%
Роснефть	89,9%	91,2%	87,6%	81,4%
РУСАЛ-ЦУ	95,7%	96,0%	95,3%	96,0%
Северсталь-ЦЕС	98,4%	97,9%	98,6%	97,7%
Сибирьэнергоучет	92,9%	93,0%	93,2%	90,6%
Транснефть-Финанс	<b>39,6%</b>	<b>30,8%</b>	<b>40,7%</b>	<b>47,3%</b>
Евросибэнерго	95,1%	86,4%	83,9%	85,1%
ЕВРАЗ-ЦСР			96,2%	95,9%
Черкизово ОЦО	84,4%		74,8%	72,3%
Гринатом	90,1%	90,9%	89,2%	92,8%
Газпромнефть БС	86,3%	87,6%	89,2%	91,4%
<b>Проценты к уплате</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ОУС	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Х5		0,0%	0,1%	0,5%
НЛМК	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Норникель	1,2%	1,3%	0,3%	0,4%
СИБУР	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
ЦОБ КАМАЗ	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Томск нефть аутсорсинг	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
СУЭК Гринфин	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
МКС			0,0%	0,0%
ММК	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ОМК	<b>83,7%</b>	<b>85,8%</b>	<b>81,4%</b>	19,4%
Роснефть	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
РУСАЛ-ЦУ	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Северсталь-ЦЕС	0,3%	1,6%	0,4%	0,5%
Сибирьэнергоучет	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Транснефть-Финанс	2,7%	3,3%	4,7%	5,3%
Евросибэнерго	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ЕВРАЗ-ЦСР			0,0%	0,5%

Черкизово ОЦО	0,0%		0,0%	0,0%
Гринатом	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Газпромнефть БС	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Управленческие расходы</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ОУС	2,4%	4,2%	3,4%	4,8%
Х5		0,0%	0,0%	0,0%
НЛМК	4,0%	4,3%	4,1%	3,2%
Норникель	14,0%	10,8%	6,3%	4,6%
СИБУР	12,2%	13,1%	9,6%	11,5%
ЦОБ КАМАЗ	23,7%	11,2%	7,9%	5,4%
Томск нефть аутсорсинг	13,3%	13,7%	13,2%	13,8%
СУЭК Гринфин	9,2%	7,2%	6,5%	10,1%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	7,9%	7,4%	7,4%	12,2%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	11,1%	12,4%	12,3%	15,5%
МКС			<b>59,7%</b>	9,3%
ММК	8,1%	4,8%	4,6%	5,9%
ОМК	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Роснефть	7,5%	6,2%	5,5%	4,9%
РУСАЛ-ЦУ	3,6%	3,3%	3,7%	2,7%
Северсталь-ЦЕС	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Сибирьэнергоучет	5,9%	5,4%	5,9%	6,1%
Транснефть-Финанс	<b>11,5%</b>	<b>9,0%</b>	<b>12,0%</b>	<b>13,0%</b>
Евросибэнерго	0,0%	0,0%	4,3%	4,9%
ЕВРАЗ-ЦСР			2,9%	2,8%
Черкизово ОЦО	14,7%		<b>24,7%</b>	<b>27,4%</b>
Гринатом	6,3%	7,1%	6,2%	5,9%
Газпромнефть БС	11,4%	10,1%	9,5%	7,3%
<b>Прочие расходы</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ОУС	6,6%	1,1%	1,3%	0,4%
Х5		<b>12,8%</b>	1,2%	3,4%
НЛМК	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%
Норникель	5,3%	1,5%	1,0%	0,4%
СИБУР	1,1%	1,5%	0,6%	1,4%
ЦОБ КАМАЗ	1,2%	0,7%	0,6%	2,5%
Томск нефть аутсорсинг	3,6%	3,1%	2,9%	0,9%
СУЭК Гринфин	0,6%	0,6%	1,2%	1,3%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	2,1%	1,9%	1,2%	3,2%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	1,8%	1,7%	1,8%	3,7%
МКС			3,7%	17,7%
ММК	0,4%	0,3%	0,6%	0,5%
ОМК	0,3%	0,3%	0,3%	1,5%
Роснефть	2,6%	2,6%	6,9%	13,7%
РУСАЛ-ЦУ	0,7%	0,7%	0,9%	1,3%
Северсталь-ЦЕС	1,3%	0,6%	1,0%	1,8%
Сибирьэнергоучет	1,2%	1,6%	0,9%	3,2%
<b>Транснефть-Финанс*</b>	<b>46,2%</b>	<b>56,9%</b>	<b>42,6%</b>	<b>34,4%</b>
Евросибэнерго	4,9%	13,6%	11,8%	10,0%
ЕВРАЗ-ЦСР			0,8%	0,9%
Черкизово ОЦО	0,9%		0,5%	0,3%
Гринатом	3,6%	2,0%	4,6%	1,3%
Газпромнефть БС	2,3%	2,3%	1,3%	1,4%

<b>ДОХОДЫ</b>				
<b>Проценты к получению</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ОУС	0,3%	0,2%	0,0%	0,0%
Х5		0,0%	0,0%	0,2%
НЛМК	1,4%	2,3%	0,0%	0,0%
Норникель	0,1%	0,3%	0,3%	0,2%
СИБУР	0,5%	0,4%	0,8%	0,5%
ЦОБ КАМАЗ	0,8%	0,2%	0,2%	0,1%
Томск нефть аутсорсинг	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%
СУЭК Гринфин	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	1,6%	0,8%	1,2%	1,5%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	0,6%	1,2%	1,1%	0,9%
МКС			0,0%	0,0%
ММК	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>ОМК*</b>	<b>83,3%</b>	<b>85,7%</b>	<b>79,7%</b>	<b>19,8%</b>
Роснефть	0,5%	0,5%	0,1%	0,0%
РУСАЛ-ЦУ	3,9%	6,5%	0,5%	1,2%
Северсталь-ЦЕС	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Сибирьэнергоучет	0,5%	0,1%	0,0%	0,0%
Транснефть-Финанс	2,7%	3,3%	5,0%	6,6%
Евросибэнерго	0,7%	0,6%	0,4%	0,3%
ЕВРАЗ-ЦСР				0,1%
Черкизово ОЦО	0,0%		0,0%	0,0%
Гринатом	1,0%	2,5%	2,5%	4,3%
Газпромнефть БС	0,8%	0,0%	1,3%	1,0%
<b>Прочие доходы</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ОУС	0,1%	0,6%	0,1%	3,4%
Х5		0,7%	0,2%	0,1%
НЛМК	0,1%	0,2%	0,1%	0,0%
Норникель	0,3%	0,2%	0,9%	1,0%
СИБУР	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%
ЦОБ КАМАЗ	1,6%	0,0%	0,0%	0,1%
Томск нефть аутсорсинг	0,1%	0,2%	0,0%	0,2%
СУЭК Гринфин	0,6%	0,0%	0,0%	0,3%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	0,5%	0,1%	0,2%	0,3%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%
<b>МКС*</b>			<b>97,8%</b>	<b>30,2%</b>
ММК	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ОМК	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Роснефть	0,4%	0,6%	<b>6,1%</b>	<b>13,3%</b>
РУСАЛ-ЦУ	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
Северсталь-ЦЕС	0,2%	0,5%	0,5%	0,0%
Сибирьэнергоучет	0,2%	0,2%	0,1%	0,0%
<b>Транснефть-Финанс*</b>	<b>44,2%</b>	<b>55,4%</b>	<b>39,9%</b>	<b>30,0%</b>
Евросибэнерго	0,4%	0,1%	0,2%	0,0%
ЕВРАЗ-ЦСР				
Черкизово ОЦО	8,3%		0,6%	4,4%
Гринатом	3,6%	2,2%	1,1%	1,4%
Газпромнефть БС	0,1%	1,5%	0,7%	0,3%

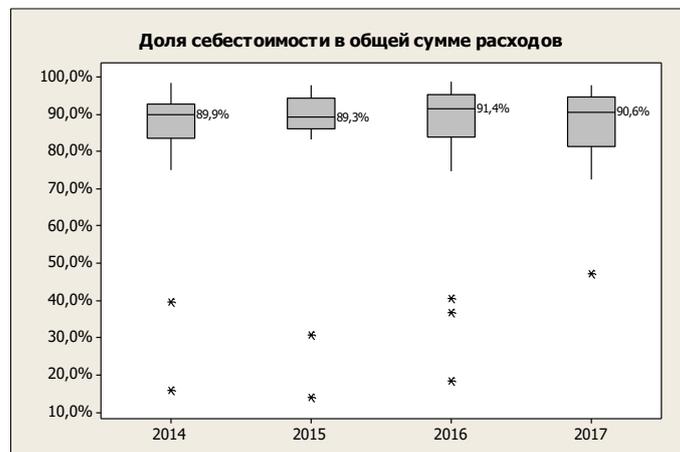
\*Показатель не учитывается в графике

Источник: рассчитано автором

## Приложение 5. Графики распределения удельных весов статей отчетов о финансовых результатах ОЦО

### Анализ расходов

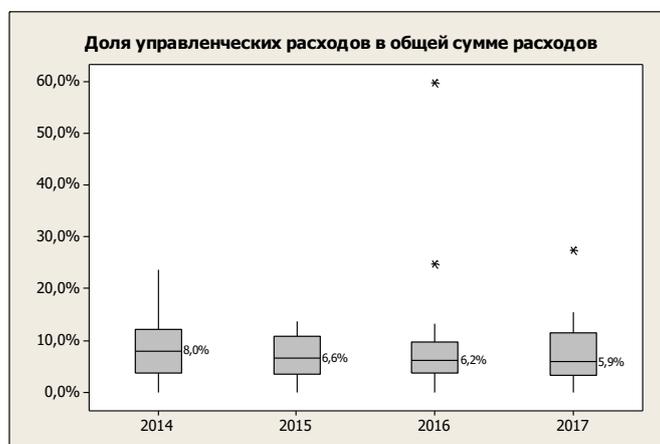
#### 1. Доля себестоимости в общей сумме расходов



**Рис. 1. Распределение долей себестоимости в общей сумме расходов ОЦО**

Графики показывают, что основная доля расходов исследуемых ОЦО приходится на себестоимость. В то же время есть отдельные случаи, когда доля себестоимости менее 50%. Например, у ОМК низкая доля себестоимости и высокая доля процентов к уплате сложились за счет большого удельного веса заемных средств в балансе, не характерного для большинства ОЦО. Для Транснефть-Ф характерна низкая доля себестоимости и высокая доля прочих расходов [62, с.17],

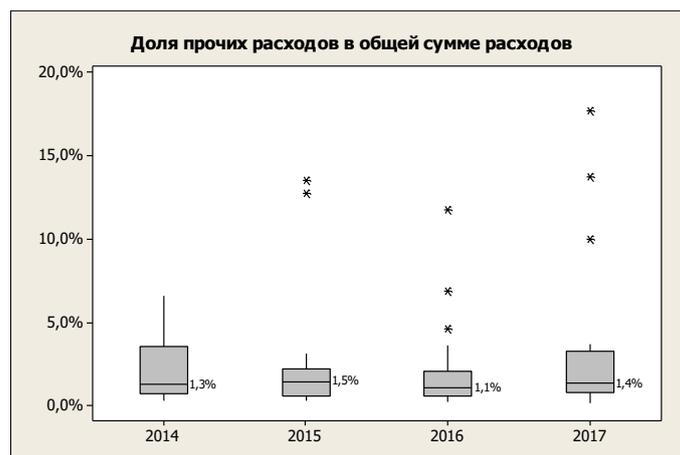
#### 2. Доля управленческих расходов



**Рис. 2. Распределение долей себестоимости в общей сумме расходов ОЦО**

Данный показатель по всем ОЦО держится на уровне 6-8% с достаточно небольшим разбросом данных – в основном не более 20%. Но также наблюдаются отдельные значения, превышающие большинство. В 2016 году показатель на уровне 60% у только что созданного МКС, что объяснимо для первого года деятельности [62, с.17].

### 3. Доля прочих расходов



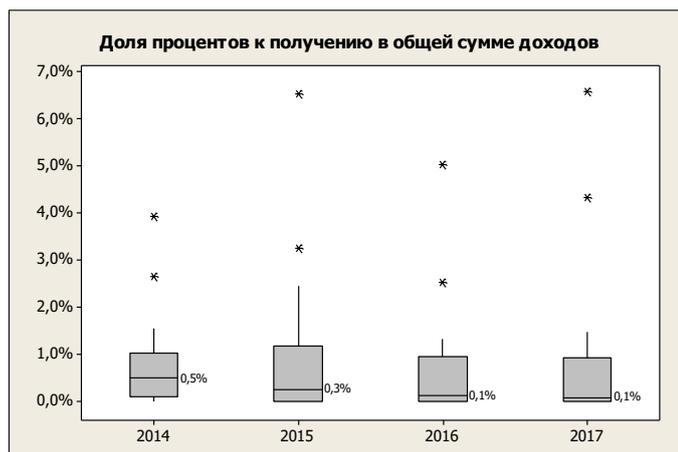
**Рис. 3. Распределение долей прочих расходов в общей сумме расходов ОЦО**

Прочие расходы в основной своей массе незначительны по сравнению с другими видами расходов. Значительно выше остальных данный показатель в Транснефть-Финанс, традиционно отличавшееся от остальных ОЦО по структуре финансовой отчетности (с 2014 по 2017 гг: 46,2%; 56,9%; 42,6%; 34,4%), и по этой причине не включенное в график [62, с.17].

#### *Доходы*

В структуре доходов преобладающую долю занимает выручка. Поскольку рассматриваемая структура доходов состоит из выручки, процентов к получению и прочих доходов, для проведения полного анализа достаточно рассмотреть только структуру процентов и прочих расходов.

#### 1. Доля процентов к получению

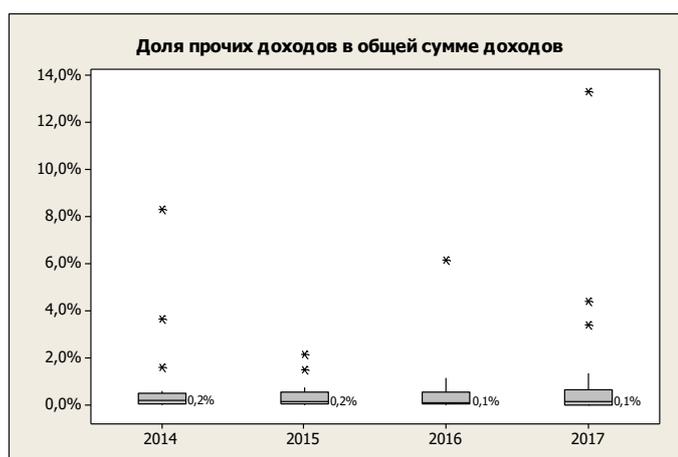


**Рис. 4. Распределение долей процентов к получению в общей сумме доходов ОЦО**

Данный показатель в основном незначителен, так как основная доля доходов приходится на выручки от оказания основного вида услуг. Но есть отдельные ОЦО, по которым показатель настолько высок, что исключен из графика (по ОМК показатель с 2014 по 2017 был равен: 83,3%; 85,7%; 79,7%; 19,8%) [62, с.17]

## 2. Доля прочих доходов в общей сумме доходов

Аналогично предыдущему, данный показатель также в основном имеет невысокие значения. Но по-прежнему наблюдаются «выбросы», которые по причине высоких значений на графике не показаны (Транснефть-Финанс за 2014-2017 гг. ) [62, с.17]



**Рис. 5. Распределение долей прочих доходов в общей сумме доходов ОЦО**

## Приложение 6. Относительные показатели деятельности ОЦО

<b>Рентабельность чистой прибыли</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ОУС	-0,2%	3,7%	2,3%	<b>14,3%</b>
X5		<b>17,6%</b>	<b>32,4%</b>	<b>14,1%</b>
НЛМК	8,6%	7,9%	5,7%	2,2%
Норникель	-8,4%	3,7%	3,2%	5,5%
СИБУР	5,8%	5,6%	5,1%	-7,1%
ЦОБ КАМАЗ	3,6%	3,2%	0,4%	-0,7%
Томск нефть аутсорсинг	0,1%	0,1%	0,4%	0,4%
СУЭК Гринфин	3,3%	5,1%	2,7%	4,7%
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	0,5%	2,9%	4,2%	-2,2%
ЛУКОЙЛ-УРЦП	1,5%	0,2%	3,4%	-2,4%
<b>МКС*</b>			<b>4438,1%</b>	<b>16,8%</b>
ММК	7,1%	2,8%	1,1%	1,0%
ОМК	<b>6,5%</b>	<b>6,8%</b>	<b>17,0%</b>	<b>4,5%</b>
Роснефть	2,2%	0,1%	0,1%	0,1%
РУСАЛ-ЦУ	6,0%	8,5%	6,6%	7,7%
Северсталь-ЦЕС	-11,3%	5,4%	-5,4%	0,9%
Сибирьэнергоучет	4,3%	1,1%	1,7%	0,3%
Транснефть-Финанс	2,6%	1,4%	2,9%	5,4%
Евросибэнерго	21,1%	-1,4%	2,3%	3,8%
ЕВРАЗ-ЦСР				-2,6%
Черкизово ОЦО	0,9%		0,6%	0,6%
Гринатом	2,0%	5,6%	3,7%	7,3%
Газпромнефть БС	2,9%	4,4%	4,6%	5,6%
<b>Оборачиваемость дебиторской задолженности</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ОУС	4,0	2,3	1,9	1,3
X5		0,8	3,5	1,6
НЛМК	12,2	13,0	6,1	4,9
Норникель	5,1	4,3	5,8	8,8
СИБУР	4,3	3,9	3,7	3,1
ЦОБ КАМАЗ	4,5	3,6	4,2	5,0
Томск нефть аутсорсинг	7,2	6,2	6,6	6,3
СУЭК Гринфин	2,8	11,3	10,3	6,9
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	11,3	12,0	12,0	11,0
ЛУКОЙЛ-УРЦП	9,0	8,3	8,7	8,1
МКС			0,3	1,5
ММК	6,0	6,4	6,8	6,6
ОМК	8,0	1,5	1,6	6,6
Роснефть	8,8	7,9	5,3	4,9
РУСАЛ-ЦУ	<b>10,7</b>	<b>13,0</b>	<b>19,8</b>	<b>20,0</b>
Северсталь-ЦЕС	5,0	5,6	6,3	10,2
Сибирьэнергоучет	6,7	5,2	7,7	12,7
Транснефть-Финанс	5,2	4,4	4,0	4,0
Евросибэнерго	6,9	10,0	9,0	6,7
ЕВРАЗ-ЦСР			0,0	4,1
Черкизово ОЦО	9,3		3,7	3,7
Гринатом	3,6	3,8	4,8	5,3

Газпромнефть БС	10,3	10,4	9,3	10,3
<b>Оборачиваемость кредиторской задолженности</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ОУС	12,0	9,7	9,0	9,4
X5		2,9	10,0	6,2
НЛМК	9,8	9,6	9,1	10,3
Норникель	4,1	6,5	9,0	8,6
СИБУР	7,7	7,9	9,8	10,0
ЦОБ КАМАЗ	7,8	7,0	6,0	5,8
Томск нефть аутсорсинг	9,2	9,5	10,0	10,1
СУЭК Гринфин	<b>9,5</b>	<b>58,4</b>	<b>29,6</b>	<b>13,2</b>
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	9,4	12,1	9,7	7,7
ЛУКОЙЛ-УРЦП	8,2	7,1	7,0	6,3
МКС			0,4	5,0
ММК	9,0	9,1	9,1	9,1
ОМК	9,9	12,9	13,5	12,5
Роснефть	10,8	14,3	11,6	11,6
РУСАЛ-ЦУ	15,1	12,8	13,7	12,7
Северсталь-ЦЕС	10,2	12,2	15,3	14,1
Сибирьэнергоучет	12,8	12,3	12,0	14,0
Транснефть-Финанс	11,3	11,8	14,3	14,2
Евросибэнерго	9,4	16,5	9,6	8,2
ЕВРАЗ-ЦСР			0,2	5,7
Черкизово ОЦО	3,5		8,5	7,7
Гринатом	5,1	9,7	12,0	12,4
Газпромнефть БС	9,4	11,4	12,1	13,2

Источник: рассчитано автором

## Приложение 7. Темпы роста расходов и выручки ОЦО

Себестоимость и управленческие расходы	2015 к 2014	2016 к 2015	2017 к 2016
ОУС	0,82	0,94	0,63
Х5		15,95	1,23
НЛМК	1,06	1,10	1,41
Норникель	1,37	1,92	1,65
СИБУР	1,19	1,27	1,21
ЦОБ КАМАЗ	1,83	1,84	2,01
Томск нефть аутсорсинг	1,10	1,10	1,07
СУЭК Гринфин	1,10	1,23	0,69
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	1,15	1,04	1,27
ЛУКОЙЛ-УРЦП	1,00	1,02	1,19
<b>МКС*</b>			<b>27,23*</b>
ММК	1,77	1,05	1,01
ОМК	1,18	0,94	1,21
Роснефть	1,52	1,01	1,14
РУСАЛ-ЦУ	1,06	1,14	1,04
Северсталь-ЦЕС	1,07	1,34	0,99
Сибирьэнергоучет	1,12	1,16	1,08
Транснефть-Финанс	1,08	1,04	0,97
Евросибэнерго	4,45	1,30	1,04
<b>ЕВРАЗ-ЦСР*</b>			<b>626,69*</b>
Черкизово ОЦО	0,00		1,00
Гринатом	1,06	1,13	1,10
Газпромнефть БС	1,06	1,14	1,26
Выручка	2015 к 2014	2016 к 2015	2017 к 2016
ОУС	0,80	0,93	0,71
Х5		<b>18,01*</b>	0,98
НЛМК	1,04	1,09	1,35
Норникель	1,52	1,87	1,69
СИБУР	1,19	1,24	1,06
ЦОБ КАМАЗ	1,81	1,82	2,02
Томск нефть аутсорсинг	1,09	1,10	1,05
СУЭК Гринфин	1,13	1,20	0,71
ЛУКОЙЛ-УРЦВ	1,14	1,09	1,15
ЛУКОЙЛ-УРЦП	0,98	1,06	1,14
<b>МКС*</b>			<b>55,91</b>
ММК	1,67	1,03	1,00
ОМК	1,16	1,05	1,11
Роснефть	1,48	1,00	1,13
РУСАЛ-ЦУ	1,06	1,20	1,05
Северсталь-ЦЕС	1,20	1,20	1,07

Сибирьэнергоучет	1,08	1,16	1,09
Транснефть-Финанс	1,07	1,06	1,00
Евросибэнерго	3,65	1,32	1,03
ЕВРАЗ-ЦСР			
Черкизово ОЦО	0,00		0,96
Гринатом	1,09	1,15	1,08
Газпромнефть БС	1,08	1,12	1,29

\*Показатель не учитывается в графике

Источник: рассчитано автором

### Приложение 8. Форма количественной оценки мероприятий по снижению риска

Тип актива	Источник риска	Способ реализации риска	Оценка СВР риска , количественная , %		Оценка СТП риска количественная, тыс.руб.		Общая оценка риска, количественная, тыс.руб.		Ориентировочная стоимость мероприятий по снижению риска	Экономический эффект от внедрения мероприятий (гр.7-гр.8-гр.10)	Целесообразность мероприятий
			текущая	ожидаемая	текущая	ожидаемая	текущая	ожидаемая			
	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12
Важная информация	Внутренний нарушитель (сотрудники)	Распространение, утеря	10%	5%	2000,0	1000,0	200,0	50,0	80,0	200,0-50,0-80,0=70,0	ДА
	Внешний нарушитель (криминальные элементы)	Кража	30%	10%	2000,0	1000,0	600,0	100,0	800,0	600,0-100,0-800,0=-300	НЕТ
	...	...	...	...							

### Приложение 9. Форма качественной оценки мероприятий по снижению риска

Актив	Объект угрозы	Источник риска	Способ реализации риска *	Используемые меры по снижению СВР	Используемые меры по снижению СТП	Оценка СВР (качественная)	Оценка СТП	Итоговая оценка рисков
Важная информация	Сервера; персональные компьютеры пользователей	Внутренний нарушитель (работники организации)	Распространение, потеря	Изучение правил информационной безопасности.	Ограничение доступа к важной информации.	минимальная	высокая	допустимый
		Внешний нарушитель (посторонние криминальные элементы)	Кража	Установка антивирусов.	Категорирование информации. Установка отдельных режимов работы для каждой категории информации	средняя	средняя	недопустимый

## Приложение 10. Форма дополнительной оценки СВК Учетного центра

№	Критерий	Балл	Краткое обоснование	Сроки устранения недостатков
1	2	3	4	5
<b>I. Компонент внутреннего контроля «Контрольная среда»</b>				
<i>Стиль руководства и этические принципы</i>				
1	Профессиональные, этические и поведенческие стандарты (Кодекс этики) УЦ (далее – УЦ), состоящей в Группе предприятий <sup>19</sup> , соответствуют стандартам Группы	3	...	2020 год
2	Регулирующие документы УЦ систематизированы и соответствуют подходам, принятым в организациях Группы	3	...	2020 год
3	Внутренние процессы УЦ описаны и закреплены в регулирующих документах	5	...	2020 год
<i>Роль Совета директоров (представителей собственника)</i>				
4	Головная организация Группы регулярно оценивает эффективность внутреннего контроля УЦ и раскрывает его основные характеристики внешним пользователям	4	...	2020 год
<i>Организационная структура и разграничение полномочий</i>				
5	Организационная структура, распределение полномочий и ответственности обеспечивают процессный подход к управлению УЦ	4	...	2020 год
6	Организационная структура УЦ разработана в соответствии со стратегией и задачами УЦ, определенными головной организацией Группы	5	...	2020 год
7	Утверждены внутренние документы, регламентирующие деятельность всех структурных подразделений УЦ	3	...	2020 год
<i>Компетентность и развитие персонала</i>				

<sup>19</sup> Здесь и далее под Группой предприятий (группой) подразумеваются организации, связанные с учетным центром каким-либо образом (один собственник, общее руководство и т.д.) и передавшие функцию учета в УЦ.

8	Утверждены <i>принципы и правила</i> , регулирующие найм, увольнение и перевод <i>сотрудников УЦ</i> , их профессиональную ориентацию, обучение, оценку, мотивацию, материальное стимулирование и компенсации. Данные документы соответствует подходам Группы.	5	...	2020 год
9	На постоянной основе обеспечивается <i>обучение, повышение квалификации и сертификация</i> сотрудников УЦ	3	...	2020 год
<i>Ответственность в области внутреннего контроля</i>				
10	Обязанности работников УЦ по осуществлению внутреннего контроля <i>формализуются в регулирующих документах</i>	3	...	2020 год
11	Результаты осуществления работниками возложенных на них обязанностей по внутреннему контролю <i>учитываются при оценке их деятельности</i>	3	...	2020 год
<b>II. Компонент внутреннего контроля «Выявление и оценка рисков»</b>				
<i>Целеполагание</i>				
12	<i>Цели процессов</i> УЦ сформулированы и конкретизированы таким образом, что позволяют выявлять и оценивать риски недостижения целей процессов	4	...	2020 год
13	Выявление и оценка рисков осуществляется в отношении <i>всех целей процессов УЦ</i>	4	...	2020 год
<i>Выявление и анализ рисков</i>				
14	Выявление и оценка рисков осуществляется <i>на всех уровнях управления УЦ</i>	4	...	2020 год
15	Оценка рисков осуществляется в отношении <i>деятельности контрагентов УЦ - Заказчиков услуг</i> по ведению учета и составлению отчетности	4	...	2020 год
16	Оценка рисков осуществляется в отношении <i>деятельности контрагентов УЦ – поставщиков, партнеров, провайдеров аутсорсинговых и косорсинговых услуг</i>	4	...	2020 год
17	При существенных изменениях процессов УЦ осуществляется <i>актуализация информации о рисках</i>	4	...	2020 год
<i>Анализ рисков мошенничества и коррупции</i>				
18	Учитываются риски <i>мошенничества и коррупции</i> , связанные с фальсификацией отчетности, неправомерным распоряжением ресурсами, сознательным обхождением контроля работниками УЦ	3	...	2020 год
<i>Мониторинг изменений</i>				

19	При оценке рисков учитываются все значительные изменения <i>внешней и внутренней среды</i> УЦ, в том числе изменение деятельности Заказчика и договорных отношений с ним	3	...	2020 год
<b>III. Компонент внутреннего контроля «Контрольные процедуры»</b>				
<i>Дизайн и операционная эффективность контрольных процедур</i>				
20	<i>Матрица рисков и контрольных процедур</i> формируется по всем внутренним процессам УЦ	4	...	2020 год
21	Матрица рисков и контрольных процедур формируется в отношении рисков, возникающих в <i>результате действий Заказчиков</i> услуг по ведению учета и составлению отчетности	4	...	2020 год
22	Все контрольные процедуры УЦ описаны по <i>установленным стандартам и требованиям</i> (определен дизайн КП)	4	...	2020 год
23	Осуществляется <i>документирование результатов</i> выполнения контрольных процедур	4	...	2020 год
24	Проводится <i>оценка эффективности</i> контрольных процедур УЦ	3	...	2020 год
<i>Использование технологий</i>				
25	В УЦ осуществляются <i>автоматизированные</i> контрольные процедуры	2	...	2020 год
26	В информационных системах УЦ в <i>режиме реального времени</i> осуществляются полностью автоматические контрольные процедуры	3	...	2020 год
<i>Политики и процедуры</i>				
27	<i>Обязанности всех работников</i> УЦ по исполнению контрольных процедур определены и закреплены в установленном порядке	4	...	2020 год
<b>IV. Компонент внутреннего контроля «Информация и коммуникация»</b>				
<i>Информационный обмен</i>				
28	Информация о существенных рисках и недостатках в работе УЦ своевременно <i>доводится до руководства УЦ</i> , а в случае необходимости – до головной организации Группы	3	...	2020 год
29	<i>Миссия, цели, и корпоративные стандарты деятельности</i> организаций Группы известны и понятны работникам УЦ	4	...	2020 год
30	Выявление и оценка рисков, проведение контрольных процедур, документирование их результатов осуществляется с использованием <i>информационных систем</i>	4	...	2020 год

<i>Внутренние коммуникации в области внутреннего контроля</i>				
31	Внутренние коммуникации УЦ обеспечивают передачу необходимой информации <i>о внутреннем контроле УЦ</i>	3	...	2020 год
<i>Внешние коммуникации в области внутреннего контроля</i>				
32	Внешние коммуникации УЦ обеспечивают передачу и получение всей необходимой информации <i>о внутреннем контроле УЦ</i>	3	...	2020 год
<b>V. Компонент внутреннего контроля «Мониторинг»</b>				
<i>Оценка функционирования системы внутреннего контроля</i>				
33	Ошибки и нарушения, выявленные в результате выполнения контрольных процедур, изучаются и анализируются, информация о них <i>доводится до сведения</i> ответственных сотрудников УЦ	4	...	2020 год
34	По результатам рассмотрения причин ошибок и нарушений <i>выполняются действия по устранению (минимизации) негативных последствий и предотвращению их появления в будущем</i>	4	...	2020 год
35	В УЦ функционирует <i>механизм фиксации ошибок (нарушений)</i> на процессах, обеспечивающий достаточную мотивацию сотрудников, фиксирующих ошибки и нарушения	4	...	2020 год
36	В УЦ применяется методика проведения <i>мониторинга (оценки) компонентов внутреннего контроля.</i>	4	...	2020 год
<i>Отчетность в области системы внутреннего контроля</i>				
37	<i>Результаты мониторинга</i> о состоянии СВК представляется руководителю УЦ, руководителям структурных подразделений УЦ, сотрудникам, ответственным за корректирующие действия для анализа	3	...	2020 год
38	Осуществляется контроль за своевременным и полным <i>устранением недостатков</i> внутреннего контроля со стороны руководства УЦ	3	...	2020 год

## Приложение 11. Описание учетного процесса

Утверждаю \_\_\_\_\_  
/владелец процесса/

Название Этапа процесса/ подпроцесса	Цель	Номер и наименование операции	Исходные данные	Поставщик исходных данных	Описание действий	Срок	ИТ система	Результат	Потребитель результата	Следующая функция
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Отражение учетных данных в ИС	Полнота и точность отражения данных в ИС	1.1. Отражение данных ПУД в ИС	Данные ПУД	Клиент	Сотрудник УЦ осуществляет отражение данных ПУД в ИС	Не позднее 2-х дней после поступления ПУД	1С:Бухгалтерия	В ИС отражены данные ПУД	Подразделение учета 2	Составление отчетности
		1.2.								

Сокращения: ПУД – первичный учетный документ, ИС – информационная система

Пояснения по заполнению формы:

1. Название этапа процесса/подпроцесса;
2. Цель - достижение заданного для данного этапа процесса результата с максимальной эффективностью при оптимальных затратах ресурсов. Под заданным результатом понимается результат, выполненный с должным качеством, по установленной форме и в установленные сроки;
3. Номер и наименование операции;
4. Исходные данные – факты хозяйственной жизни, первичные учетные документы, информация, отраженная в информационных системах и т.д. При объемных перечнях, можно ссылаться на график документооборота либо другие документы, где зафиксированы данные перечни;
5. Поставщик исходных данных – внешние поставщики (клиенты учетного центра), другие подразделения учетного центра и др.;
6. Описание действий - порядок действий на данном подпроцессе/ этапе/ функции;
7. Срок – срок, в течение которого должен быть выполнен этап / функция;
8. ИТ-система – используемая информационная система;
9. Результат – факты хозяйственной жизни, первичные учетные документы, информация, отраженная в информационных системах и т.д. При объемных перечнях, можно ссылаться на график документооборота либо другие документы, где зафиксированы данные перечни
10. Потребитель результата другие подразделения учетного центра, внешние потребители информации (клиенты учетного центра, налоговые органы и т.д.)
11. Следующая функция – этап процесса, следующий за данным этапом

## Приложение 12. Риски недостижения целей учетного процесса

Утверждаю \_\_\_\_\_  
/ владелец риска – участник процесса/

Процесс (этап процесса)	Цель процесса (этапа процесса)	Риск	Описание риска	Источник (причина) риска	Вероятность	Последствия	Уровень	Связан ли с риском мошенничест ва? (да/нет)	Приемлем? (да/нет)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Отражение учетных данных в ИС	Полнота, точность	Неточное отражение данных ПУД в ИС	Данные в ИС отражены с искажениями	Человеческий фактор	средняя	высокие	средний	нет	да

Пояснения по заполнению формы:

1. процесс (этап процесса) – наименование процесса (этапа процесса) из формы «Процессы»;
2. цель процесса (этапа процесса) - цель процесса (этапа процесса) из формы «Процессы»;
3. риск - краткое наименование риска недостижения цели этапа процесса, указанной в п.2;
4. описание риска - полноценное описание риска, включающее фактор риска, само рисковое событие и последствия риска, непосредственно связанного с целью процесса (этапа процесса);
5. источник риска – область возникновения риска (недостатки внутреннего процесса либо внешние процессы, не полностью подконтрольные организации);
6. вероятность – вероятность реализации риска. Выражается количественно (в %) или качественно (например, «высокая / средняя / низкая»). Возможна балльная оценка. Прогнозная величина частоты риска на предстоящие периоды с учетом частоты риска в прошлом (но не обязательно равная ей);
7. последствия – степень тяжести последствий риска. Допускается количественное (в денежных единицах возможного ущерба) либо качественное измерение (например «критические / существенные / значительные / незначительные»). Возможна балльная оценка;

8. уровень – уровень риска, определяемый как произведение (соотношение) вероятности (п.6) и последствий (п.7) риска. В случае качественной оценки определяется как соотношение показателей вероятности и последствий, и определяется качественной категорией (например, «высокий / средний / низкий»). Это общий уровень первичного риска, по которому необходимо принять решение по принятию, снижению, передаче и т.д.
9. связан ли с риском мошенничества? (Да/нет) – Оценивается то, насколько риск связан с различными видами мошенничества: фальсификацией отчетности, потерей активов, коррупцией и т.п.;
10. приемлем? (Да/нет) – Определяется, насколько риск приемлем / неприемлем. Если уровень риска организации выходит за границы приемлемости указывается «неприемлем».

### Приложение 13. Контрольные процедуры по снижению рисков учетного процесса

Утверждаю \_\_\_\_\_  
/ владелец риска – участник процесса/

Наименование	Описание действий (по шаблону описания функции)	Действия в случае отклонения	Частота выполнения	Ответственный	Информационная система	Подтверждение проведения КП	Характеристики КП		
							Степень значимости (ключевая/компенсирующая)	Способ проведения (ручная/ИТ-зависимая/автоматизируемая)	Вид контроля (предупреждающая/выявляющая)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Контроль точности отражения данных в ИС	Исполнитель осуществляет контроль введенных в ИС данных	Исполнитель вводит точные данные	Ежедневно	Иванов И.И.	1С:Бухгалтерия	Отметка в ИС	ключевая	ИТ-зависимая	выявляющая

Пояснения по заполнению формы:

1. наименование – уникальное, краткое, по возможности, типовое наименование КП. В наименовании КП, по возможности, должен просматриваться риск, покрываемый указанной КП, или цель КП;
2. описание действий - краткое описание порядка проведения КП, включая порядок документирования ее результатов. КП, по сути, является операцией (функцией) и поэтому целесообразно описать ее с использованием реквизитов шаблона описания процесса (этапа процесса). Описание не включает порядок действий при выявлении отклонений (нарушений), которые отражен в следующей графе;

3. действия в случае отклонения - порядок действий с указанием сроков для исполнителей КП при выявлении непредусмотренных событий или результатов, реализовавшихся рисков, включая порядок информирования работников, ответственных за осуществление корректирующих действий, и других заинтересованных сторон;
4. частота выполнения – периодичность выполнения КП (например, «ежегодно, ежеквартально, ежемесячно, ежедневно, по мере поступления первичных документов» и т.д.);
5. ответственный – лицо, ответственное за выполнение КП (контролер). Необязательно, если КП является полностью автоматизированной (КП выполняется информационной системой);
6. информационная система - информационная система, в которой выполняется КП (обязательно для автоматизированных и ИТ-зависимых КП);
7. подтверждение проведения КП - документ, формируемый контролером (ИТ-системой) в ходе или по результатам КП, подтверждающий факт проведения КП. Документ должен отражать результат выполнения КП: выявленные этой КП ошибки и нарушения или же факт их отсутствия.
8. характеристики КП:
  - 8.1. степень значимости (ключевая/ компенсирующая)

*Ключевая КП* – процедура, отсутствие или неэффективное исполнение которой, даже при наличии остальных контрольных процедур, не позволяет обеспечить достаточное покрытие риска оптимальным способом.

*Компенсирующая КП* – процедура, не являющаяся ключевой, но позволяющая снизить вероятность или влияние риска при неэффективности исполнения других контрольных процедур;
  - 8.2. способ проведения (ручная/ИТ-зависимая/ автоматизированная);

*Ручная КП* - процедура, выполняемая персоналом организации без использования информационных систем.

*ИТ-зависимая КП* - процедура, выполняемая информационной системой, но которая иницируется или завершается вручную

*Автоматическая (автоматизированная) КП* - процедура, выполняемая информационной системой автоматически, т.е. без участия персонала. Например, ограничения на ввод отрицательных значений, автоматические сверки;
  - 8.3. вид КП (предупреждающая/ выявляющая) - момент проведения КП в процессе (предварительный либо последующий контроль)

## Приложение 14. Матрица рисков и контрольных процедур

Утверждаю \_\_\_\_\_  
/ владелец процесса/

Утверждаю \_\_\_\_\_  
/ владелец риска – участник процесса/

Процесс	Цель процесса	Риск	Контрольная процедура
1	2	3	4
Отражение учетных данных в ИС	Полнота и точность отражения данных в ИС	Неточное отражение данных ПУД в ИС	Контроль точности отражения данных в ИС

Пояснения по заполнению формы:

1. процесс (этап процесса) – наименование процесса (этапа процесса) из формы «Процессы»;
2. цель процесса (этапа процесса) - цель процесса (этапа процесса) из формы «Процессы»;
3. риск - краткое наименование риска из формы «Риски»;
4. контрольная процедура – наименование контрольной процедуры из формы «Контрольные процедуры»

## Приложение 15. Реестр выявленных ошибок

Утверждаю \_\_\_\_\_  
/ владелец риска – участник процесса/

№ п/п	Наименование КП, выявившей ошибку	Описание ошибки / нарушения	Сотрудник, подразделение, допустившее ошибку	Сотрудник / подразделение, выявившее ошибку	Непосредственная причина ошибки	Исправление ошибки				
						Исправлена в текущем режиме? (да/нет)	Мероприятие по исправлению / предотвращению ошибки в будущем	Ответственный за мероприятие	Срок исполнения	Фактическое исполнение мероприятий
1	2	3	4	5	6	7.1.	7.2.	7.3.	7.4.	7.5.
1	Контроль точности отражения данных в ИС	Неточно введены данные по ПУД № 123 от 20.02.2020	Иванов И.И.	Петров П.П.	Невнимательность сотрудника	да	Проведена беседа с сотрудником, допустившим нарушение	Руководитель Сидорова С.С.	22.02.2020	Исполнено, беседа проведена

Пояснения по заполнению формы:

1. № п/п;
2. наименование КП, выявившей ошибку;
3. описание ошибки / нарушения - информация, необходимая для идентификации ошибки: нарушенные нормы, правила (реквизиты регламентирующих документов, положения которых были нарушены, наименования показателей форм отчетности, которые были искажены и т.д.),
4. сотрудник / подразделение, допустившее ошибку;
5. сотрудник / подразделение, выявившее ошибку;
6. непосредственная причина ошибки
7. исправление ошибки
  - 7.1. исправлена в текущем режиме? (да/нет);
  - 7.2. мероприятие по исправлению / предотвращению ошибки в будущем – мероприятие, которое можно исполнить непосредственно по результатам выявления ошибки, без тщательного анализа ее причин;
  - 7.3. ответственный за мероприятие;
  - 7.4. срок исполнения;
  - 7.5. фактическое исполнение мероприятий – информация о ходе выполнения мероприятия.

## Приложение 16. Анализ результатов выполнения контрольных процедур

Утверждаю \_\_\_\_\_  
/ владелец риска – участник процесса/

Наименование КП	Трудозатраты на проведение КП	Ошибки за период (при наличии)		Оценка первоначального риска	Вывод об эффективности КП
		Количество	Сумма		
1	2	3.1.	3.2.	4	5
Контроль точности и актуальности ставки налога в ИС	4 чел.- часа	0	0	100,0 тыс.руб.	эффективна

Пояснения по заполнению формы:

1. наименование КП;
2. трудозатраты на проведение КП;
3. ошибки за период
  - 3.1. количество выявленных ошибок;
  - 3.2. сумма выявленных ошибок;
4. оценка первоначального риска. Показывает насколько велик первоначальный риск, который снижается в результате выполнения данной КП. Может быть выражена количественно (произведение вероятности и величины последствий риска) или качественно (по шкале для оценки риска). Если риск оценивается достаточно высоко, то даже при отсутствии нарушения проведение КП может быть целесообразным;
5. вывод об эффективности КП. На основании оценки соотношения предыдущих граф делается вывод об эффективности данной КП и принимается решение о ее дальнейшем проведении

## Приложение 17. Анализ реестра выявленных ошибок

Утверждаю \_\_\_\_\_  
/ владелец риска – участник процесса/

№ ошибки	Описание ошибки	Первичное мероприятие	Причина	Корневая причина	Ключевая рекомендация по изменению		
					процесса	риска	КП
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Неточно введены данные ПУД в ИС	Проведена беседа с сотрудником, допустившим нарушение	Невнимательность сотрудника	Неравномерная нагрузка на сотрудников	Равномерное распределение нагрузки среди сотрудников подразделения	-	-

Пояснения по заполнению формы:

1. № ошибки;
2. описание ошибки;
3. мероприятие по результатам рассмотрения ошибки – мероприятие, определенное непосредственно после совершения ошибки, без тщательного анализа ее причин. Например, если причиной, на первый взгляд, явилось незнание сотрудником нормативных документов, то мероприятием будет являться изучение данного документа;  
В графах 1-3 дублируется информация из формы «РВО»
4. причина – причина ошибки, указанной в пункте 2;
5. корневая причина – нежелательное явление, следствием которого явились большинство ошибок / группы ошибок.  
Выявление корневой причины позволит определить оптимальную рекомендацию;
6. ключевая рекомендация по изменению
  - 6.1. процесса;
  - 6.2. риска;
  - 6.3. контрольной процедуры