

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

М. А. Городилов, Т. В. Микрюков

# **СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ОБЩИХ ЦЕНТРАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

МОНОГРАФИЯ



Пермь 2021

УДК 657.632.2

ББК 65.052.8

Г701

**Городилов М. А.**

**Г701 Система внутреннего контроля в общих центрах обслуживания : монография / М. А. Городилов, Т. В. Микрюков ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2021. – 172 с.: ил.**

ISBN 978-5-7944-3652-5

В монографии рассматриваются теоретические аспекты основных понятий, сущности и содержания внутреннего контроля.

Уделено внимание созданию, оценке и развитию систем внутреннего контроля в общих центрах обслуживания с учетом специфики их деятельности.

Книга может быть интересна специалистам в области внутреннего контроля, внутренним и внешним аудиторам, бухгалтерам-экспертам, преподавателям экономических вузов, аспирантам, студентам, а также всем интересующимся проблемами организации и методического обеспечения внутреннего контроля в российской практике.

**УДК 657.632.2**

**ББК 65.052.8**

*Печатается по решению кафедры учета, аудита и экономического анализа Пермского государственного национального исследовательского университета*

*Рецензенты:* Пермский филиал Института экономики УрО РАН (директор филиала, д-р экон. наук, профессор **А. Н. Пыткин**);

профессор кафедры бухгалтерского учета и финансов Пермского ГАТУ, д-р экон. наук, доцент **О. И. Хайруллина**

ISBN 978-5-7944-3652-5

© Городилов М. А., Микрюков Т. В., 2021

© ПГНИУ, 2021

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>5</b>
<b>ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Внутренний контроль: содержание понятия. Процессный и системный подход .....	9
1.2. Концепции внутреннего контроля в мировой и отечественной практике .....	20
1.3. Требования к организации внутреннего контроля в России: анализ регулирующих норм .....	28
<b>ГЛАВА 2. ОБЩИЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В РОССИИ .....</b>	<b>37</b>
2.1. История возникновения общих центров обслуживания в России: экономический аспект .....	37
2.2. Анализ показателей деятельности общих центров обслуживания .....	56
2.3. Риски общих центров обслуживания на этапе создания и в процессе основной деятельности .....	74
<b>ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ОБЩЕМ ЦЕНТРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ .....</b>	<b>91</b>
3.1. Особенности внутреннего контроля при аутсорсинге учетной функции .....	91
3.2. Контрольные процедуры – важнейший элемент системы внутреннего контроля .....	102
3.3. Система непрерывного совершенствования процессов, рисков и контрольных процедур .....	122
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>136</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>139</b>
Приложение 1. Перечень регулирующих документов по внутреннему контролю в РФ .....	150

Приложение 2. Описание учетного процесса .....	158
Приложение 3. Риски недостижения целей учетного процесса .....	160
Приложение 4. Контрольные процедуры по снижению рисков учетного процесса.....	162
Приложение 5. Матрица рисков и контрольных процедур .....	165
Приложение 6. Реестр выявленных ошибок .....	166
Приложение 7. Анализ результатов выполнения контрольных процедур.....	168
Приложение 8. Анализ реестра выявленных ошибок .....	170

## ВВЕДЕНИЕ

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

Общие требования по наличию эффективной системы внутреннего контроля в организациях стали разрабатываться с 80-х гг. прошлого столетия с изданием международной концепции COSO. Позднее 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 теме.

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

В России многие положения международных концепций и правил нашли отражение на законодательном и нормативно-методическом уровне. Например, 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, аналогичные требованиям ми-

ровых торговых площадок, а Банком России издан Кодекс корпоративного управления, устанавливающий рекомендации 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 законодательством, 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. В нашей стране ОЦО стали открываться с начала 2000-х, и наиболее активно – с 2008 по 2014 г.

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 риски, снижение которых должно обеспечиваться построением эффективной системы внутреннего контроля.

В связи с этим целью настоящего исследования стала разработка теоретических и практических аспектов внутреннего контроля в общих центрах обслуживания российских компаний.

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;
- развитие методологии внутреннего контроля, в том числе на уровне процессов и операций, направленной на развитие систем внутреннего контроля;
- разработка модели финансовой отчетности типичного ОЦО на основе анализа рынка аутсорсинга обеспечивающих функций на территории РФ;
- выявление основных рисков деятельности ОЦО с учетом степени их значимости, разработка мер по их снижению;
- определение методов оценки системы внутреннего контроля ОЦО с учетом специфики их деятельности.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии методики организации систем внутреннего контроля в общих центрах обслуживания, способствующей повышению эффективности их деятельности.

Практическое значение исследования заключается в применении разработанных авторами предложений по совершенствованию процедур внутреннего контроля в общих центрах обслуживания российских компаний.

Настоящее исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе 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», предложена авторская концепция системы внутреннего контроля организации. Во второй главе осуществлен анализ российского рынка ОЦО и определены отличительные особенности их финансового состояния; проведена классификация ключевых рисков ОЦО, предложен комплекс мер по их снижению. В третьей главе выполнен комплексный анализ и классификация контрольных процедур, определены их особенности и намечены направления развития систем внутреннего контроля на процессном уровне.

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 РФ, 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 авторами в результате непосредственного изучения состояния внутреннего контроля в организациях, осуществляющих ведение учета и составление отчетности предприятий.

Выводы и результаты данного исследования могут быть использованы консалтинговыми и аудиторскими организациями при консультировании и проведении работ по созданию и совершенствованию систем внутреннего контроля в российских организациях учетного сервиса.



# ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

## 1.1. Внутренний контроль: содержание понятия. Процессный и системный подход

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 отмечает 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 [69, 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 [70, с.5].

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

### *Классификация контроля*

Исследователи по-разному подходят к классификации контроля. Так, по мнению Т.Ю. Серебряковой, экономический (хозяйственный) контроль является совокупностью финансового контроля, административного контроля и организационно-технического контроля [69, 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. [17, 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 [62, с.7]. При этом особенность внутреннего государственного контроля, по их мнению, состоит в том, что финансовое планирование в нем рассматривается 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 прекращение взаимодействия с другими организациями [62, с.8].

Аналогичную интерпретацию контроля Р.В. Пашков и Ю.Н. Юденков предлагают в банковском секторе [63, с.11]. С учетом того 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].

### *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 авторов.

Таблица 1

**Определения понятий «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля»  
в научной литературе и регулирующих документах**

Автор	Определение	Комментарии
<b>ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ</b>		
М.В. Мельник [29, с.37]	Одна из <i>функций управления</i> , представляющая собой <i>систему</i> постоянного наблюдения и проверки работы организации в целях определения обоснованности принятых управленческих решений, выявления отклонений и неблагоприятных ситуаций и своевременного информирования руководства	«Классический» подход к определению контроля как одной из функций управления
В.В. Бурцев [4, 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 выявлением отклонений и неблагоприятных ситуаций, своевременного информирования руководства для принятия решений по устранению, снижению рисков его деятельности и управлению ими	Краткое определение, представляющее ВК в разных аспектах и учитывающее нюансы на разных уровнях управления, по сути, дается определение системы ВК
Г.В. Мокрецова [41, с.4]	<i>Система</i> постоянного наблюдения и проверки работы учреждения в целях оценки обоснованности и эффективности принятых управленческих решений	Представляет ВК как систему

Автор	Определение	Комментарии
С. Булаев [3, 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 [70, с.10]	<i>Подсистема управления</i> , направленная на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает: <ul style="list-style-type: none"> <li>- результативность деятельности, в т.ч. достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;</li> <li>- достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) отчетности;</li> <li>- соблюдение применяемого законодательства, в т.ч. при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета</li> </ul>	Определение ВК как системы с тремя «классическими» группами целей. Не учитывается взаимосвязь компонентов системы
Л.Н. Растамханова [67, 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

Автор	Определение	Комментарии
Концепция COSO [9, 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	Краткое и емкое определение ВК с указанием субъектов и групп целей – «классическое определение ВК, основа для регулирующих документов
Международные стандарты высших органов финансового контроля (ISSAI) [26, 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- в надлежащем порядке будут осуществлены этические, экономические, рентабельные и эффективные операции;</li> <li>- будут выполнены обязательства в рамках подотчетности;</li> <li>- будет обеспечено соблюдение применимых законов и нормативно-правовых актов;</li> </ul> <u>ресурсы будут защищены от потерь, злоупотреблений и повреждений</u>	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 ПЗ-11/2013 [58, .1]	<i>Процесс</i> , направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает: <ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективность и результативность своей деятельности, в т.ч. достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;</li> <li>- достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;</li> </ul>	Краткое определение ВК с указанием основных групп целей

Автор	Определение	Комментарии
	- соблюдение применимого законодательства, в т.ч. при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета	
Положение 242-П [64, с.1]	<i>Деятельность</i> , направленная на достижение следующих целей: - эффективности и результативности деятельности; - достоверности, полноты, объективности и своевременности отчетности, а также информационной безопасности; - соблюдения нормативных правовых актов; - исключения вовлечения кредитной организации и участия ее служащих в осуществлении противоправной деятельности	Расширенное определение с указанием дополнительных целей ВК. Добавлены цели соблюдения информационной безопасности и исключения противоправной деятельности
<b>СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ</b>		
Т.В. Каковкина [17, с.11]	<i>Система</i> контроля, организованная руководителем организации с намерением осуществлять упорядоченную и эффективную работу организации, обеспечение достоверности показателей формируемой бухгалтерской и управленческой отчетности, соблюдение требований нормативно-правовых актов	Определение СВК как системы с классическими целями ВК. Не содержит упоминания о взаимосвязи элементов системы
Р.В. Калининчева, А.В. Шохнер [18, с.23]	<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.	Перечисляются основные цели ВК, содержатся ссылки на отдельные элементы системы

Автор	Определение	Комментарии
Дж. Робертсон [68, с.34]	<i>Процедура и политика</i> компании, направленные на предотвращение, выявление и исправление существенных ошибок и искажений информации в финансовой отчетности	Узкое определение ВК, т.к. направлено лишь на одну группу целей
Концепция COSO [9, с.7]	<i>Взаимосвязь</i> целей (представляющих результаты, которых хочет достичь компания), компонентов внутреннего контроля (средств, необходимых для достижения целей) и структуры организации (организации в целом, структурных подразделений, дочерних предприятий, операционных подразделений, функций)	Общее определение верхнего уровня, не содержит ссылок на свойства систем
Международный стандарт аудита №315 [28, с.2]	<i>Процессы</i> , разработанные для 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 [64, с.2]	<i>СВК – совокупность системы органов и направлений ВК</i> , обеспечивающая достижение целей, установленных нормативно-правовыми актами и внутренними документами. <i>Система органов ВК</i> – совокупность органов управления, подразделений и служащих, выполняющих функции в рамках СВК. <i>Направления ВК</i> : контроль со стороны органов управления за распределением полномочий, за управлением информационными потоками и др.	Понятие системы не учитывает синергетического эффекта при взаимодействии элементов системы. Не все элементы системы учтены (например, компоненты ВК)



Многие исследователи сходятся во мнении, что внутренний контроль должен рассматриваться не только как функция управления, но и как отдельная отрасль научного знания. Об этом свидетельствует хотя бы то, что на уровне профессиональных сообществ и мегарегуляторов описываются требования к эффективному внутреннему контролю как отдельному процессу.

Как видно из табл. 1, в источниках часто кроме самого понятия «внутренний контроль» используется понятие «система внутреннего контроля». Термин «система» (от греч. *σύστημα* – «целое, составленное из частей; соединение») означает множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство [71, 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 «система» подчёркивает упорядоченность, целостность, наличие закономерностей построения, функционирования и развития [там же].

Д.Х. Медоуз видит 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 [24, 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 [24, с.25].

По итогам проведенного анализа определений, представленных в табл. 1, можно сделать следующие выводы:

1. 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 достижения эффективности и результативности деятельности, цели подготовки качественной отчетности и цели соблюдения регулирующих норм (комплаенс).

3. Отдельными исследователями и регулируемыми документами дается определение «системы внутреннего контроля» как совокупности мер, методик и процедур [18; 68], направлений [1] или процессов [27], органов и направлений внутреннего контроля [64].

Как видно из табл. 1, во многих источниках не различаются понятия «внутренний контроль» (как деятельность, процесс) и «внутренний контроль» (как система), т.е. «система внутреннего контроля» как совокупность взаимодействующих между собой элементов, имеющих общую цель.

Отсюда и нечеткость в использовании терминов, определяющих эти понятия. Это значит, что не следует называть внутренний контроль «системой» или «подсистемой», а систему внутреннего контроля «процессами», «совокупностью мер, методик и процедур». Полагаем, что терминологическая неразборчивость мешает выявлению особенностей этих разных, но имеющих общие точки соприкосновения понятий.

По мнению авторов, использование терминов «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля», называющих соответствующие понятия, должно четко различаться. Так, под «внутренним контролем» следует понимать деятельность, процесс, функцию, этап управления, а под «системой внутреннего контроля» – взаимосвязанную совокупность элементов, обладающую системными свойствами. 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 реализовывать 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 [9, 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. При этом под элементами этой системы можно понимать направления деятельности, подразделения, методы и технологии работы, персонал и т.д.

Таким образом, оба эти понятия могут употребляться в отношении организации контроля внутри организации. С учетом вышеизложенного авторами 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 тот факт, 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 принципиально 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 приведен в табл. 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 [20]	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 [86]	<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»	Статьи 302 и 404 Закона Сарбейнса-Оксли 2002 г. (SOX) [91]	<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>

Страна/ принцип	Нормативный акт	Содержание положений нормативного акта по СВК
Япония – «соответствуй»	Закон о биржевых финансовых инструментах (J-SOX) [87]	<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) [84]	<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 [90]	<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» / «соответствуй либо объясняй»	Кодекс корпоративного управления (разд. 5) [51]	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» (ст. 19) [47]	Экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни
	Рекомендации Минфина № ПЗ-11/2013 [58]	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) [91], который был принят в США в 2002 г. в ответ на 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 [70, 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 [80, с.8].

Данный подход имеет определенные преимущества. Практика показала, что «мягкое» регулирование приводит к постепен-



ному 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, вследствие которого происходит регулирование несоответствий [80, с.9].

В России в основном 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 [47]. Во исполнение этой нормы Минфином РФ изданы Методические рекомендации № ПЗ-11/2013 [58].

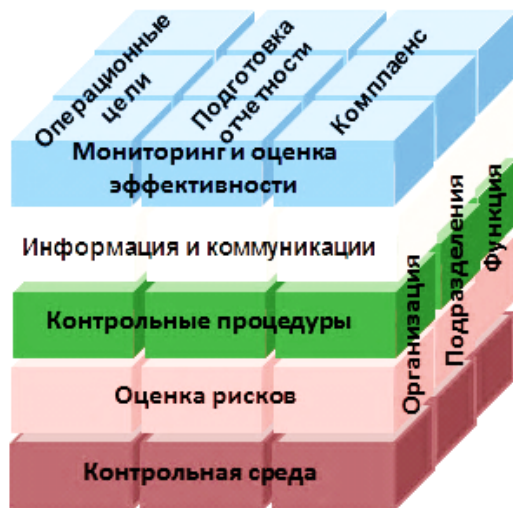
В то же время некоторые документы не имеют статуса нормативно-правовых актов, обязательных к исполнению. Один из таких документов – Кодекс корпоративного управления [51]. В преамбуле данного документа указано, что Кодекс носит рекомендательный характер. Банк России в своих письмах сообщает о неверном применении российскими организациями подхода «соблюдай или объясняй», которые не представляют объяснения отклонений и их причин, а также информации о мероприятиях по их корректировке и дальнейшим действиям [52]. Банк России дает конкретные рекомендации по составу и характеру представляемых обществами объяснений по фактам несоответствия положениям Кодекса. Так, кроме подробного описания сути несоответствий предлагается направлять также информацию о ключевых причинах и факторах, вызвавших данные несоответствия, описание механизмов и инструментов, используемых взамен рекомендованных, и о планируемых действиях 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 является неотъемлемой частью всех процессов организации [9]. 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 [62, с.10].

Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) разработал в 1985 г. Концепцию COSO [99].

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



**Рис. 1. Концепция внутреннего контроля COSO**

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 [9, 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 [100] направлен на снижение рисков информационных технологий. 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 [там же, с.5].

Кроме модели COSO существуют альтернативные концепции внутреннего контроля:

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

Кроме того, 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 они направлены на обеспечение эффективного внутреннего контроля [75].

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

Система регулирующих норм в области организации внутреннего контроля в Российской Федерации не совершенна и находится в стадии становления. Во многом это обусловлено устоявшимися в деловой практике подходами к осуществлению контроля как ревизии или надзора, оставшимися с времен плановой экономики. Некоторые исследователи смешивают понятия «внутренний контроль» и «внутренний аудит».

Так, в проведенном Л.В. Юрьевой и В.С. Сухих исследовании 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 [49; 50]. В ходе анализа другого федерального закона [46] ими выявлено, что внутренний аудит по какой-то причине осуществляется службой внутреннего контроля и в связи с этим возможно неосуществление оценки надежности уровня эффективности системы внутреннего контроля на предприятии, а также отождествление функций внутреннего аудита и внутреннего контроля [82, с.25].

Выявлено также, что согласно Закону № 395-1 [45] 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 указано, 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 различаться основные аспекты» [там же, с.38].

Сравнивая определение и функции внутреннего аудита [27, 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 [9]. В то же время 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 только в отношении к внутреннему аудиту. Авторами проведен обзор системы российских нормативных актов, регулирующих внутренний контроль (см. прилож. 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 испол-

нению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, и который является ориентиром по внедрению стандартов корпоративного управления [51].

Банк России отмечает, что значительное количество проблемных вопросов, подходы к решению которых рекомендовались в Кодексе, были разрешены на уровне законодательства и ведомственных нормативных правовых актов. Вместе с тем подчеркивается также, 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 разд. 5, касающийся 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 закреплён в ст. 65.1 Закона «Об акционерных обществах» [53].

В качестве рекомендуемых Банк России предлагает использовать общепринятые концепции и практики работы в области управления рисками и внутреннего контроля, такие как, например, Концепция (COSO) [9]. Концепция COSO легла в основу требований и рекомендаций по осуществлению внутреннего контроля, изданных как государственными органами [40; 55], так и профессиональными объединениями [38].

Требования по управлению рисками, внутреннему контролю и внутреннему аудиту были законодательно утверждены. 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 [53].

Нельзя не 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 [47, 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 включает общие положения и определения, которые могут помочь организовать СВК компании, но не содержит конкретных рекомендаций по оценке СВК, построению матриц рисков и контрольных процедур, составлению отчетности по СВК [58]. 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 ст. 105.26 НК РФ установлены требования к наличию системы внутреннего контроля [42]. Данные требования уточнены в отдельном документе – «Требованиях к организации СВК» Федеральной налоговой службы РФ [55].

При подробном рассмотрении данного документа можно сделать вывод о том, что в его основе также заложены принципы COSO – цели и компоненты внутреннего контроля. При этом в нем 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 [38]. Данный документ также основан на Концепции COSO и содержит терминологию, и формы отчетности, и примеры составления матриц рисков и контрольных процедур.

Отдельно следует остановиться на рассмотрении стандартов 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. В документе дается определение СВК, а также описание компонентов СВК, схожих с компонентами внутреннего контроля Концепции COSO [28].

Ряд документов в области внутреннего контроля и внутреннего аудита принят в сфере регулирования деятельности государственных органов [37; 39; 43; 54; 65; 77].

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 эти подхода признают идентичные цели внутреннего контроля и, по сути, рассматривают одно и то же явление. На практике различия 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 предлагают разные подходы к организации внутреннего контроля в зависимости от того, кто является основным пользователем: 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 отражение положения международных концепций (в т.ч. COSO), исходя из 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 авторов, 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 сфер 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 [55]. Аналогичное требование существуют в рекомендациях профессиональных сообществ [38].

Выявление и оценка рисков также происходит с использованием современных технологий. Реализуются 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 авторами предлагается рассматривать систему внутреннего контроля организации в следующем виде (см. рис.2).

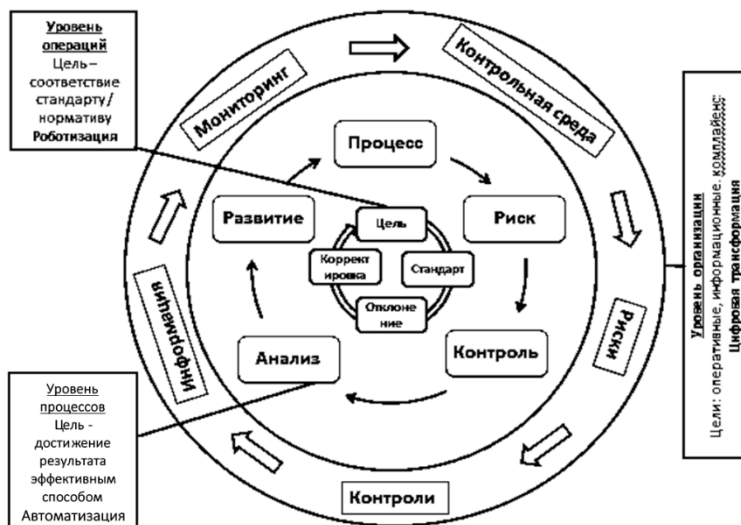


Рис. 2. Система внутреннего контроля организации

Как видно на рис.2, основной СВК является цикл непрерывного совершенствования Деминга–Шухарта PDCA (plan-do-check-act – «планируй, делай, проверяй, актуализируй») [16, 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 ка-

кое-либо действие (результат) сравнивается с определенным эталоном (стандартом), проводится оценка результатов сравнения и при необходимости осуществляется корректировка данного действия (результата).

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 особенностях понятий, обозначенных данными терминами.

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 с целью снижения негативных отклонений от запланированного результата. Система внутреннего контроля определена с учетом взаимодействия друг с другом входящих в нее элементов и возникающих в результате этого отличительных системных свойств.

3. Рассмотрены требования к внутреннему контролю в мировой практике в условиях действия различных международных концепций. По результатам анализа возможности их использования 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. Установлена тенденция постепенного внедрения норм международных концепций внутреннего контроля в российском правовом поле, в особенности Концепции COSO.

5. Анализ подходов к интерпретации внутреннего контроля позволил авторам 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. ОБЩИЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В РОССИИ**

### **2.1. История возникновения общих центров обслуживания 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, в то время как другие критически важны, так как предполагают передачу аутсорсеру инсайдерской информации. 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 [47, с.2]. Законом также 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, 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, которое позволит быстро включить новые элементы в действующую технологическую и управленческую иерархию компании;

- повышение инвестиционной привлекательности как компании в целом, так и отдельных предприятий [57, 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 указывают на факт неподтверждения после запуска ОЦО таких мотивов, как повышение продуктивности, снижение стоимости и неопределенности, концентрация инноваций, высокий уровень обслуживания и др. Вместе с тем достигнуты такие первоначально не заявленные цели, как лучшая предсказуемость затрат, сокращение избыточных мощностей за счет консолидации систем, распространение и внедрение успешных практик и др.[89, 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 [66, с.3].

При создании ОЦО могут возникнуть определенные сложности: различия в правовом (в том числе и налоговом) регулировании их деятельности на территории других стран; значительный срок окупаемости инвестиционных затрат на создание, который может составлять несколько 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 [22, 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 [95, 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. Ввиду 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 [13, с.3].



Таблица 3

### Сравнение учетной функции на аутсорсинге в ОЦО и в бухгалтерском подразделении

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	Высокий. Регламенты описывают порядок выполнения каждой операции в рамках процесса	Невысокий. 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 осуществляются
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. Отсутствует 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 корректно 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 сопоставляются 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 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).

---

<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-kompaniyiih-ispolzovanie-dlya-strategii-razvitiya-gazpromneft-biznes-servis.html>

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

Таблица 4

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

Показатель	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 др.). Данные фирмы были исключены из выборки. Из выборки также 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 первоначальную выборку, ОКВЭД 69.20 не является основным<sup>3</sup>. В список для проведения анализа были дополнительно включены центр обслуживания СИБУРа, прекративший свою деятельность с июня 2018 г., – ООО «СИБУР-Центр Обслуживания Бизнеса» и центр обслуживания Группы ЕВРАЗ – АО

---

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

«Объединенные Учетные Системы», находящийся на момент формирования выборки в стадии ликвидации [36, 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. Впоследствии, по мере освоения данной функции, ОЦО могут принимать от предприятий группы другие функции, которые, как правило, являются смежными или производными от учетной (например, казначейская). 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». ОЦО создавались в первую очередь как организации учетного сервиса, а в последующем осуществлялся прием иных сопровождающих процессов.

В итоге сформировался список из 23 организаций, которые являются общими центрами обслуживания – учетными центрами крупных холдингов (см. табл. 5), представляющих различные сферы экономики: топливно-энергетическую, металлургию, производство и торговлю<sup>4</sup> [там же, с.4].

---

<sup>4</sup> Информация актуальна по состоянию на май 2019 г.

Таблица 5

**Перечень ОЦО для построения финансовой модели**

<b>№ п/ п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Наименование (со- кращенно)</b>
1	АО «Объединенные Учетные Системы»	ОУС
2	АО «Х5 Синергия»	Х5 Синергия
3	ООО «НЛМК - Учетный центр»	НЛМК-УЦ
4	ООО «Норникель - Общий Центр Обслужи- вания»	Норникель-ОЦО
5	ООО «СИБУР-Центр Обслуживания Биз- неса»	СИБУР-ЦОБ
6	ООО «Центр Обслуживания Бизнеса»	ЦОБ (КАМАЗ)
7	ООО «Аутсорсинг»	Аутсорсинг (Томск- нефть)
8	ООО «Гринфин»	Гринфин (СУЭК)
9	ООО «ЛУКОЙЛ-Учетный Региональный Центр Волгоград»	ЛУКОЙЛ-УРЦВ
10	ООО «ЛУКОЙЛ-Учетный Региональный Центр Пермь»	ЛУКОЙЛ-УРЦП
11	ООО «Металлоинвест Корпоративный Сер- вис»	Металлоинвест КС
12	ООО «ММК-УЧЕТНЫЙ ЦЕНТР»	ММК-УЦ
13	ООО «Омк-Центр Единого Сервиса»	ОМК-ЦЕС
14	ООО «РН-Учет»	РН-Учет
15	ООО «РУСАЛ-Центр учета»	РУСАЛ-ЦУ
16	ООО «Северсталь-Центр Единого Сервиса»	Северсталь-ЦЕС
17	ООО «Сибирьэнергоучет»	Сибирьэнергоучет
18	ООО «Транснефть Финанс»	Транснефть-Финанс
19	ООО «Учетно - сервисный центр ЕвроСиб- Энерго»	УСЦ ЕвроСиб- Энерго
20	ООО «Центр Сервисных Решений»	ЦСР

№ п/ п	Наименование	Наименование (сокращенно)
21	ООО «Черкизово-Объединенный Центр Обслуживания»	Черкизово-ОЦО
22	Акционерное общество «Гринатом»	Гринатом
23	ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис»	Газпромнефть БС

Следует обратить внимание на то, 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>5</sup>, что не дает возможности получить их финансовую отчетность из систем, подобных «Контур-Фокус». Это характерно и для других крупных компаний – Сбербанк<sup>6</sup>, Уралхим<sup>7</sup> и др.

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

<sup>5</sup> <https://www.company.rt.ru>

<sup>6</sup> <https://www.sberbank.com>

<sup>7</sup> <http://www.uralchem.ru/about/assets/9334/>

Таблица 6

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

№ п/п	Наименование	Год создания	Регион регистра- ции	Группа обслуживае- мых организаций	Федеральный округ
1	ОМК-ЦЕС	2001	Нижегород. обл.	ОМК-ХОЛДИНГ	Приволжский
2	ЛУКОЙЛ-УРЦП	2009	Перм. 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-Запад- ный
6	Аутсорсинг (Томск- нефть)	1999	Том. обл.	Томскнефть	Сибирский
7	РУСАЛ-ЦУ	2004	Красноярский край	Группа РУСАЛ	Сибирский
8	ОУС	2006	Кемеров. обл.	Евразгрупп	Сибирский
9	Гринфин (СУЭК)	2007	Красноярский край	Группа СУЭК	Сибирский
10	Сибирьэнергоучет	2012	Красноярский край	Группа СУЭК	Сибирский
11	УСЦ ЕвроСибЭнерго	2012	Иркут. обл.	Группа ЕВРОСИБ	Сибирский
12	ЦСР	2016	Кемеров. обл.	Евразгрупп	Сибирский

№ п/п	Наименование	Год создания	Регион регистра- ции	Группа обслужи- ваемых организаций	Федеральный округ
13	ММК-УЦ	2011	Челяб. обл.	Магнитогорский ме- талл.комбинат	Уральский
14	Транснефть-Финанс	2006	г. Москва	Группа Транснефть	Центральный
15	РН-Учет	2008	г. Москва	Группа Роснефть	Центральный
16	Северсталь-ЦЕС	2009	Ярослав. 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 металл. комбинат	Центральный
21	Черкизово-ОЦО	2014	г. Москва	Группа Черкизово	Центральный
22	Металлоинвест КС	2016	Белгород. обл.	Холдинг Металлоин- вест	Центральный
23	ЛУКОЙЛ-УРЦВ	2009	Волгоград. обл.	Группа ЛУКОЙЛ	Южный
23	ЛУКОЙЛ-УРЦВ	2009	Волгоград. 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 в выборку некоторых ОЦО или их филиалов, такое превышение значительно [36, с.4]. Объясняется оно тем, что многие транснациональные корпорации в начале 2000-х гг. 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. [94, с.51].

Как видно из табл. 6, основные регионы регистрации ОЦО – Центральный, Сибирский и Приволжский федеральные округа (ФО). Это обусловлено 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. [96, с.106].

Похожие факторы были приняты во внимание при создании ОЦО в России. Исследования, касающиеся 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 [57; 66].

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 табл. 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 г., составленном экспертами агентства РИА Рейтинг на основе данных Минфина, Федерального казначейства и Росстата<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Рейтинг социально-экономического положения регионов по итогам 2019 г. [Электрон. ресурс]. URL: <https://ria.ru/20200601/1572067019.html> (дата обращения: 06.06.2020).

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>
X5 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>Свердл. обл., Новоуральск (7)</b>
СИБУР-ЦОБ	РН-Учет - Ф	Гринатом - Ф

Продолжение табл. 7

Регион (место в рейтинге) / ОЦО	Регион (место в рейтинге) / ОЦО	Регион (место в рейтинге) / ОЦО
Гринатом - Ф	<b>Санкт-Петербург (2)</b>	<b>Нижегород. 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>Владим. обл., Ковров (41)</b>
ОЦО ВымпелКома	РН-Учет - Ф	Гринатом - Ф
ОЦО Ростелекома	<b>Тверь (46)</b>	<b>Моск. обл, Подольск (4)</b>
Северсталь-ЦЕС	UCMS Group Russia	Гринатом - Ф
ЦОСО Райффайзенбанк	Уралсиб	<b>Том. обл., Северск (49)</b>
<b>Воронеж (20)</b>	<b>Саратов (34)</b>	Гринатом - Ф
Siemens Business Services	РН-Учет - Ф	<b>Моск. обл., Электросталь (4)</b>
ОЦО «Tele2 Россия»	<b>Краснодар (8)</b>	Гринатом - Ф
ОЦО Ростелекома	РН-Учет - Ф	<b>Удмурт. респ., Глазов (38)</b>
НЛМК-УЦ - Ф	<b>Ангарск (Иркут. обл.) (22)</b>	Гринатом - Ф

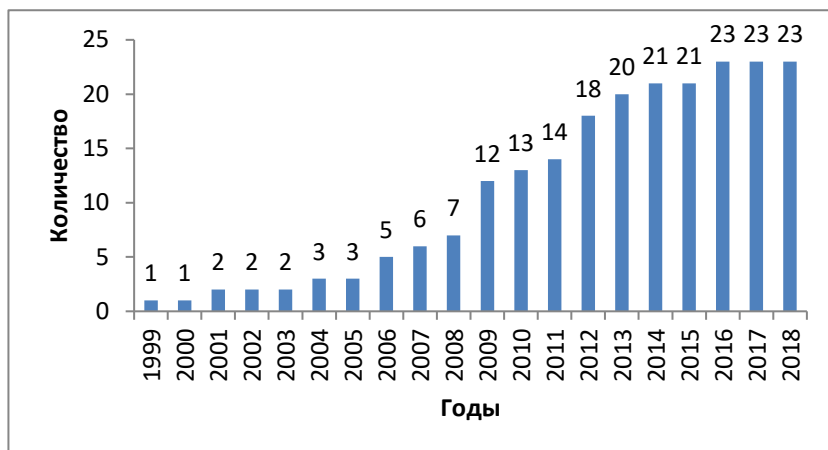
Окончание табл.7

Регион (место в рейтинге) / ОЦО	Регион (место в рейтинге) / ОЦО	Регион (место в рейтинге) / ОЦО
<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>Мурман. 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 (Том. 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 г. Ярославле находится пять ОЦО, что объясняется близостью к г. Москве, где расположены головные офисы компаний. Крупные комбинаты создали ОЦО рядом со своими основными производственными площадками: КАМАЗ – в г. Набережные Челны, Магнитогорский металлургический комбинат – в г. Челябинске, Новоліпецкий металлургический комбинат – в г. Липецке и т.д. Если корпорация имеет множество филиалов в регионах, то ОЦО, как правило, также располагает 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. Так же, как «города 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 гг. (см. рис. 3).



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

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 [93, 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. Ведущей функцией, которую ОЦО выполняет, является учетная, 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 общих центров обслуживания

Целью анализа финансового состояния ряда российских ОЦО в данном исследовании явилось проверка и подтверждение выдвигаемой авторами гипотезы, суть которой состоит в том, что ОЦО по существу 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 показателями создавших их материнских компаний.

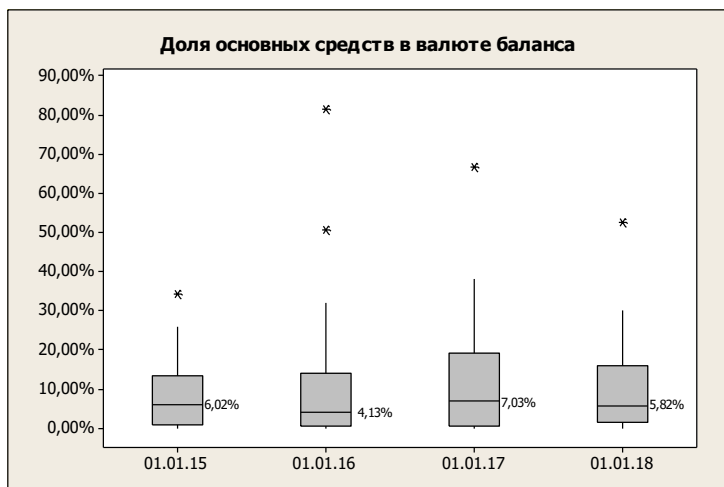
### *Анализ структуры баланса*

Авторами был проведен «горизонтальный» анализ структуры балансов ОЦО, т.е. определены удельные веса статей баланса в валюте баланса 23 рассматриваемых ОЦО, на четыре отчетные даты.

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 [31, 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**

Аналогичным образом проведен горизонтальный анализ статей «Отчета о финансовых результатах», рассчитаны удельные веса и составлены графики их распределения.

### *Модель финансовой отчетности ОЦО*

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

Таблица 8

## Медианы удельных весов статей финансовой отчетности ОЦО, %

БАЛАНС					
	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Среднее
<b>Актив</b>	<b>100</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

Окончание табл. 8

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ					
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Среднее
Доходы, в т.ч.	100	100	100	100	100
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
Расходы, в т.ч.	100	100,0	100	100,0	100,0
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 табл. 8 представлены 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 [36, 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 как центры выполнения 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 различаются 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 г.<sup>9</sup> и составлял в среднем 1440 тыс. руб. на 1 чел. 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 реальной эффективности 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 г. Этот показатель отражает «внутреннюю» стоимость услуги. Но если рассматривать ОЦО как экономический субъект, оказывающий услуги в пределах группы предприятий, важным показателем является также выручка ОЦО, которая по сути представляет собой расходы обслуживаемых предприятий на выполняемую ОЦО функцию. Если же ОЦО получает дополнительные доходы от других заказчиков, то это свидетельствует 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 табл. 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 означает, что стоимость учетной функции для корпораций на

---

<sup>9</sup> Результаты ОЦО нефтегазовых компаний и их использование для стратегии развития ООО «Газпромнефть Бизнес сервис» [Электрон. ресурс]: <https://docplayer.ru/34620590-Rezultaty-benchmarkinga-oco-neftegazovyh-kompaniyih-ispolzovanie-dlya-strategii-razvitiya-gazpromneft-biznes-servis.html>

единицу измерения примерно одинакова, а в целом зависит в основном от переданных на инсорсинг операций [36, с.5].

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 [там же, с.5].

Сравнивать ОЦО по данному показателю следует с учетом различных факторов, в том числе: перечню оказываемых услуг, количеству клиентов, проценту охвата клиентов обслуживаемой группы, количеству привлеченных клиентов, не находящихся в группе (клиентов «со стороны») и т.д. Например, РН-Учет и Транснефть-Финанс оказывают услуги только по ведению учета<sup>10</sup>, а Норникель-ОЦО оказывает услуги по разным направлениям<sup>11</sup>: финансы (включая учет), информационные технологии, операции с персоналом и электронную канцелярию. Северсталь-ЦЕС кроме предприятий Группы Северсталь оказывает услуги другим предприятиям<sup>12</sup> [там же, с.5].

---

<sup>10</sup> Официальный сайт ООО «Транснефть-Финанс» [Электрон. ресурс]. URL:<https://finance.transneft.ru/about/status/> (дата обращения: 07.04.2019).

Официальный сайт ООО «РН-Учет». [Электрон. ресурс]. URL: [https://rn-uchet.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Service/rn-uchet/ООО\\_РН-Учет/](https://rn-uchet.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Service/rn-uchet/ООО_РН-Учет/) (дата обращения: 07.04.2019).

<sup>11</sup> Официальный сайт ООО «Норникель-ОЦО» [Электрон. ресурс]. URL:<http://ssc.nornik.ru/activities/> (дата обращения: 07.04.2019).

<sup>12</sup> Официальный сайт ООО «Северсталь-ЦЕС» [Электрон. ресурс]. URL: [http://severstalssc.com/about\\_us/#our\\_history](http://severstalssc.com/about_us/#our_history) (дата обращения: 07.04.2019).

Таблица 9

## Относительные показатели деятельности ОЦО

№ п/ п	Наименование (сокращенно)	Кол-во сотр., чел.	Выручка, тыс. руб.	Расходы <sup>13</sup> , тыс.руб.	Выручка на 1 сотр., тыс.руб.	Расходы на 1 сотр. <sup>14</sup> , тыс.руб.
1	ЕВРАЗ-ЦСР	333	289 698	295 169	870	886
2	X5 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

<sup>13</sup> Сумма себестоимости и управленческих расходов.

<sup>14</sup> Отсортировано по данной графе.

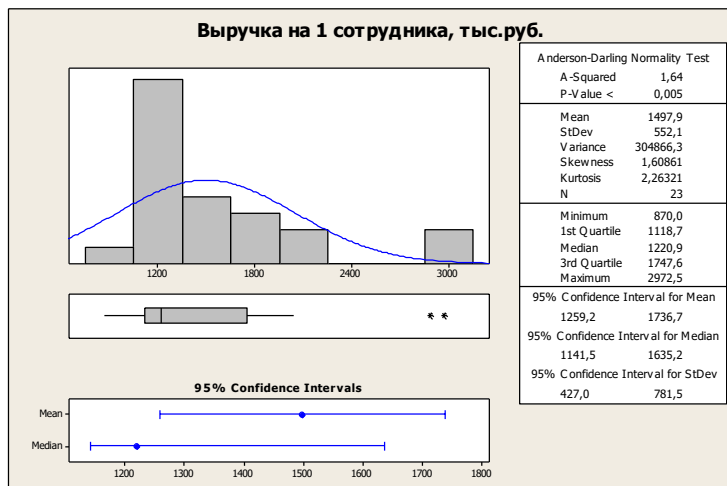
Окончание табл. 9

№ п/ п	Наименование (сокращенно)	Кол-во сотр., чел.	Выручка, тыс. руб.	Расходы <sup>15</sup> , тыс.руб.	Выручка на 1 сотр., тыс.руб.	Расходы на 1 сотр. <sup>16</sup> , тыс.руб.
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

<sup>15</sup> Сумма себестоимости и управленческих расходов.

<sup>16</sup> Отсортировано по данной графе.





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

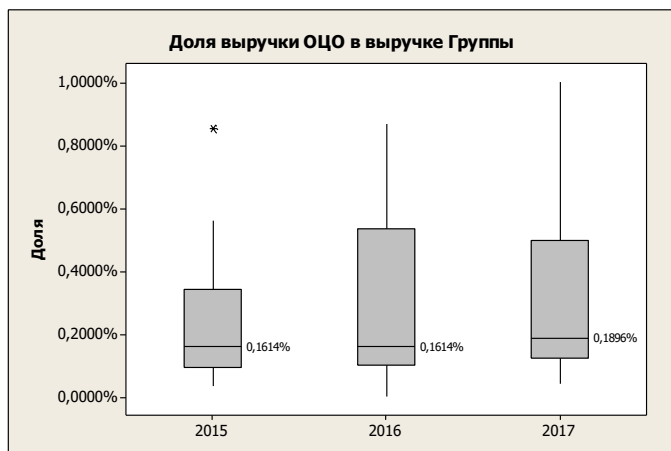
На основании имеющейся в общедоступных источниках информации проведено сопоставление показателей ОЦО с консолидированными показателями групп обслуживаемых предприятий (см. табл. 10).

Как видно из табл. 10, 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%.

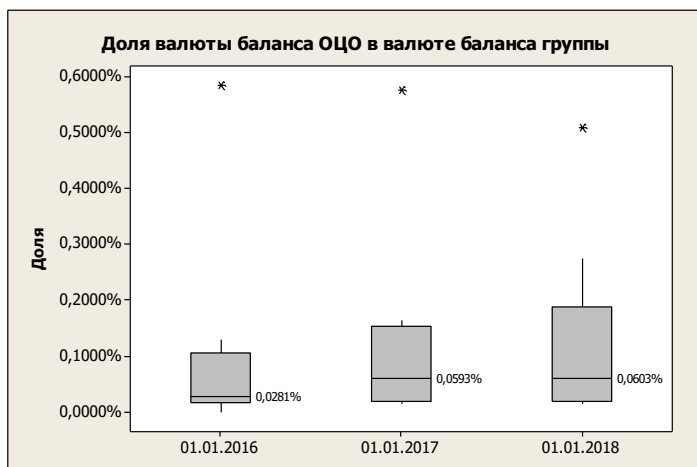
Таблица 10

## Сопоставление показателей ОЦО и их материнских компаний

ОЦО	Удельный вес активов ОЦО в активах группы, %			Удельный вес выручки ОЦО в выручке группы, %		
	01.01.2016	2015	2016	2017	01.01.2017	01.01.2018
1. НЛМК	0,0174	0,0704	0,0968	0,1044	0,0200	0,0213
2. Норникель	0,0961	0,2689	0,6238	1,0038	0,1520	0,2139
3. СИБУР	0,0499	0,2635	0,3026	0,2899	0,0593	0,0603
4. ЦОБ КАМАЗ	0,0278	0,0909	0,1218	0,2089	0,0420	0,0566
5. ЛУКОЙЛ	0,0122	0,0378	0,0447	0,0450	0,0148	0,0170
6. МКС	-	-	0,0044	0,1896	0,1643	0,2747
7. ММК	0,0164	0,1145	0,1120	0,0955	0,0172	0,0158
8. Роснефть	0,0170	0,1559	0,1614	0,1518	0,0174	0,0184
9. Северсталь-ЦЕС	0,0815	0,1668	0,1975	0,1814	0,0812	0,0684
10. Транснефть-Финанс	0,5838	0,8545	0,8728	0,8375	0,5755	0,5074
11. Черкизово ОЦО	0,1301	0,3686	0,4685	0,4078	0,1274	0,1182
12. Гринатом	0,1159	0,5646	0,6095	0,5950	0,1530	0,1628
13. Газпромнефть БС	0,0281	0,1244	0,1358	0,1478	0,0286	0,0319



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

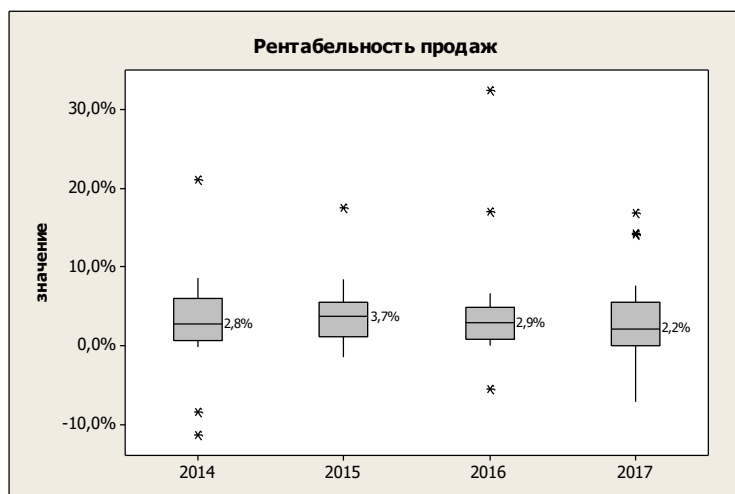


**Рис. 7. Распределение удельных весов выручки ОЦО в выручке группы компаний**

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:

1. Рентабельность = чистая прибыль / выручка (рис. 8).

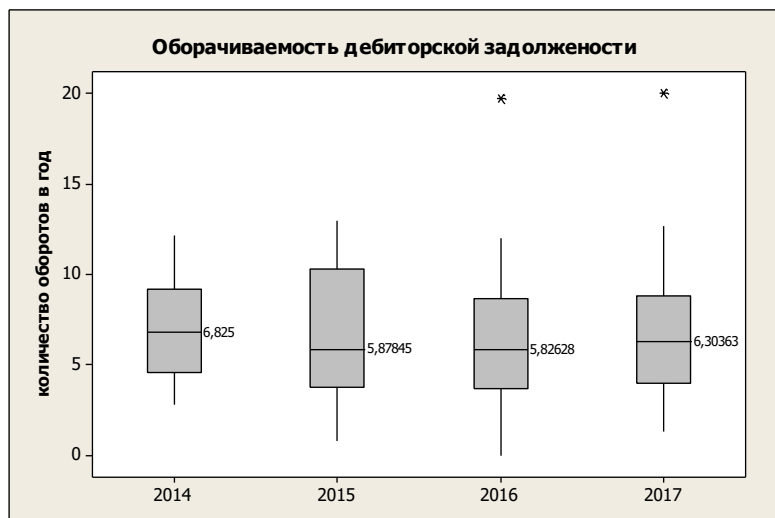


**Рис. 8. Распределение показателей рентабельности чистой прибыли ОЦО**

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 о получении 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 рентабельно-

стью. Так, например, для Х5 Синергия показатель рентабельности на протяжении трех лет является стабильно высоким (с 2014 по 2017 г.: 17,6; 32,4; 14,1%) [36, с.5].

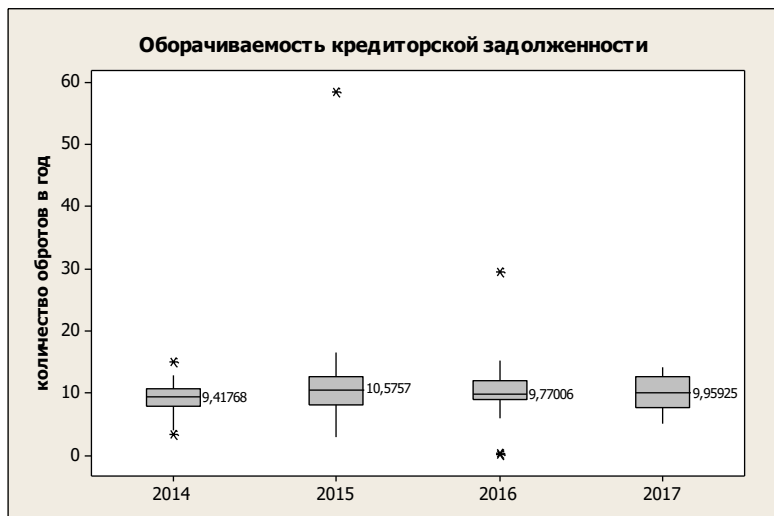
2. Оборачиваемость дебиторской задолженности = выручка / среднегодовая дебиторская задолженность (рис. 9).



**Рис. 9. Распределение показателей оборачиваемости дебиторской задолженности ОЦО**

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 [36, с.5].

3. Оборачиваемость кредиторской задолженности = выручка / среднегодовая кредиторская задолженность (см. рис. 10).



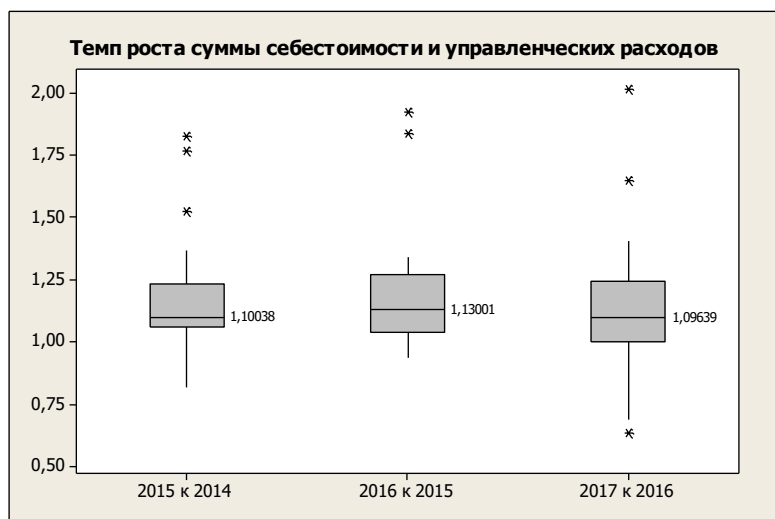
**Рис. 10. Распределение показателей оборачиваемости кредиторской задолженности ОЦО**

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, например, 1 раз в месяц [36, с.5].

### *Темпы роста основных показателей*

Авторами также рассчитаны темпы роста основных показателей деятельности – расходов и выручки (рис. 11, см. также рис.12).

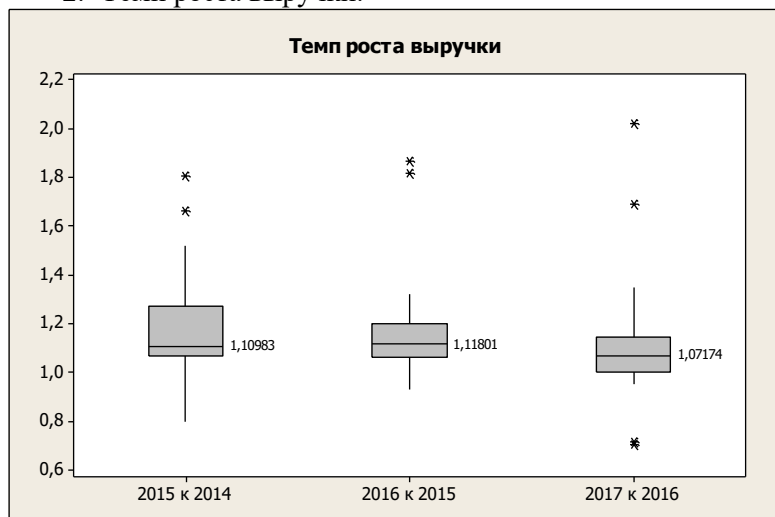
1. Темп роста расходов (себестоимость + управленческие расходы).



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

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 [36, с.5].

## 2. Темп роста выручки.



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

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 г. при практически неизменной прогнозной выручке с учетом расширения периметра<sup>17</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 нельзя не отметить, что расширение периметра (т.е. оказание новых услуг и прием новых заказчиков) с 2012 по 2015 г. составило +107% увеличения выручки [36, с.5].

<sup>17</sup> Официальный сайт Газпромнефть. «Все шаги, которые «Бизнес-сервис» делает в своем развитии, делаются осознанно» [Электрон. ресурс]. URL: <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 [там же].

### *Вывод*

Инсорсинг обеспечивающих функций представляет собой отдельный вид бизнеса, который отличается от других месторасположением и финансово-экономическими показателями. 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 обладает спецификой, связанной 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 различия в масштабах сравниваемых компаний, соотношение данных показателей находится в определенном диапазоне и, как правило, не превышает 1%. Данный факт свидетельствует также об «обслуживающей» роли ОЦО, направленной на выполнение задачи по снижению затрат на обеспечивающие функции.

### **2.3. Риски общих центров обслуживания на этапе создания и в процессе основной деятельности**

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 [28, 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. 11).

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 11

### Риски нарушения предпосылок учета и контрольные процедуры по их снижению

Предпосылка	Риск	Контрольная процедура
<b>1. Предпосылки в части видов операций и событий за период</b>		
Наличие	В учете отражены несуществующие операции и события, не имеющие отношения к организации	Контроль фактического наличия событий и операций, относящихся к организации
Полнота	В учете отражены не все операции и события	Контроль отражения в учете всех операций и событий
Точность	Операции и события отражены в учете ненадлежащим образом (искажение сумм и прочих данных)	Контроль корректности (точности) отражения операций и событий в учете
Своевременность признания	Операции и события отражены в учете в ненадлежащем отчетном периоде	Контроль отражения операций и событий в должном отчетном периоде
Классификация	Операции и события отражены на должных счетах	Контроль отражения операций и событий на надлежащих счетах
<b>2. Предпосылки в части остатков на счетах на конец периода</b>		
Существование	Отраженные в учете активы, обязательства и доли участия в капитале фактически отсутствуют	Контроль отражения в учете фактически существующих активов, обязательств и долей участия

Предпосылка	Риск	Контрольная процедура
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
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
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 представления и раскрытия информации</b>		
Классификация и понятность	Финансовая информация представлена и описана ненадлежащим образом, раскрытие информации изложено неясно	Контроль ясности, надлежащего представления и описания информации в финансовой отчетности
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 фактических событий и операций (предпосылка полноты);
- риск неточно отразить операции и события (предпосылка точности).

Как видно из табл. 11, 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 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 ОЦО.

Далее рассмотрим риски деятельности учетных центров (далее – УЦ) – ОЦО, в которые 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 [9, с.9]. Следовательно, 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 авторами проведено исследование основных целей и рисков, возникающих при создании УЦ (табл. 12).

Таблица 12

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

<b>Цель</b>	<b>Риск</b>
Повышение достоверности данных учета и показателей отчетности	Недостоверность данных учета и отчетности обслуживаемых клиентов
Соблюдение сроков представления отчетности	Несвоевременное представление 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 и 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

Как видно из табл. 12, 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, поэтому требуется проведение анализа причинно-следственных связей этих рисков с другими рисками.

Каждый из приведенных в табл. 12 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 (рис. 13).



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

На рис. 13 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 выполнение целей (задач) более

низкого уровня. Например, для цели «Отсутствие претензий по договору оказания услуг» необходимо (но недостаточно) выполнить цель «Составление достоверной отчетности».

На рис.13 также 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.

Авторами проведен анализ основных рисков УЦ разных уровней с учетом их причинно-следственных связей (см. табл. 13).



Таблица 13

### Многоуровневая система рисков учетного центра

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

Продолжение табл. 13

Уро- вень	РИСК
5	<i>Некорректность методологических позиций по отнесению операции к определенному периоду</i>
5	<i>Некорректная классификация операций и событий</i>
5	<i>Несоблюдение принципов учета в случае неопределенности методологической позиции (осторожность, осмотрительность, приоритет содержания над формой и др.)</i>
3	Некорректная консолидация данных учета при составлении бухгалтерской / налоговой отчетности
4	Некорректный расчет показателей регистров и форм отчетности
5	<i>Неполнота обработки данных при расчете показателей регистров учета</i>
5	<i>Некорректный (неточный) расчет показателей регистров учета</i>
5	<i>Некорректное отнесение результатов расчета к соответствующему учетному / налоговому периоду</i>
5	<i>Некорректное отнесение результатов расчета показателей в нужный регистр или строку отчетности</i>
4	Некорректная работа учетной информационной системы (УИС)
5	<i>Некорректные настройки УИС</i>
5	<i>Сбои, неполадки, ошибки в работе УИС</i>
5	<i>Отсутствие необходимого функционала в УИС</i>
5	<i>Некорректные справочники УИС</i>
2	Несвоевременное представление / непредставление бухгалтерской / налоговой отчетности
3	Неверная методологическая позиция в отношении сроков представления бухгалтерской / налоговой отчетности
3	Технические ошибки персонала
3	Некорректная работа учетной информ. системы (УИС)
2	Нарушение порядка уплаты (перечисления) налогов, сборов, страховых взносов
3	Неполная уплата налогов, сборов, страховых взносов
3	Нарушение сроков уплаты (перечисления) налогов, сборов, страховых взносов
3	Некорректное указание реквизитов в платежных документах
2	Нарушения порядка оказания методологической поддержки клиентам в части бухгалтерского / налогового учета

Уро- вень	РИСК
3	Отсутствие методологической поддержки в объеме, предусмотренном SLA
4	Отсутствие в УЦ направления по оказанию клиентам методологической поддержки
4	Неточное разделение обязанностей УЦ в части оказания методологической поддержки
3	Некорректная (неточная) методологическая поддержка
4	Нарушение качества ответов на запросы клиента
4	Нарушение качества экспертизы договоров клиента
3	Несвоевременная методологическая поддержка
4	Нарушение 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	Нарушения при представлении данных в ходе налогового мониторинга клиентов
2	Нарушения порядка хранения и архивирования документации

Иерархия рисков в табл. 13 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 табл. 13 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, посвященных 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 [2]. По сути, это разновидность предложенного подхода, когда внимание фокусируется на одном риске и рассматриваются его причины и последствия. Недостаток данного метода заключается в том, что он не предоставляет общей картины рисков, их причин и последствий по всем уровням, не показывает общих причин 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. [76, с.98]. Для каждого фактора определяются риски, могут рассматриваться причины и последствия рисков [8; 95]. 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 встречается также 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 [8; 14]. Некоторые авторы предлагают проводить «мозговой штурм», анализировать риски по факторам и составлять списки рисков в привязке к их целям, причинам и последствиям [8]. 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 (далее – НЖЯ), предложенный в теории ограничений Э. Голдратта [15]. В данной теории предлагается рассматривать НЖЯ (т.е. события, отрицательное воздействие которых очевидно) в 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.

Так же, как в дереве НЖЯ, может проводиться анализ причинно-следственных связей рисков, могут 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 авторами выявлены ключевые риски УЦ, возникающие в результате специфики его деятельности как организации, оказывающей услуги по ведению учета и составлению отчетности (см. табл. 14).

### Ключевые риски и контрольные процедуры учетного центра

Риски - последствия	Контрольные процедуры
<b>Ключевые риски территориальной обособленности УЦ</b>	
<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 сотрудниками 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>
<b>Ключевые риски специфики бизнеса клиентов</b>	
<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 с учетом специфики бизнеса клиентов</li> <li>3. Матричная (процессно-клиентская) структура УЦ</li> </ol>

Риски - последствия	Контрольные процедуры
<b>Ключевые риски персонала УЦ</b>	
<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>

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 помогут 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 квалифицирован-



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

Следует иметь в виду, 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 учета и деятельности клиентов УЦ.

## *Выводы по главе 2*

*1. На основе анализа финансовой отчетности 23 общих центров обслуживания крупнейших финансово-промышленных корпораций РФ выявлены отличительные особенности структуры активов и пассивов, доходов и расходов ОЦО. Исходя из усредненных показателей медиан удельных весов статей отчетности составлен «финансовый портрет» типичного российского ОЦО, который может служить ориентиром для сравнения показателей как действующих, так создаваемых ОЦО.*

*2. С учетом 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.*

## **ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ОБЩЕМ ЦЕНТРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

### **3.1. Особенности внутреннего контроля при аутсорсинге учетной функции**

В законе «О бухгалтерском учете» указано, что «экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни» [47, с.4].

Данное положение закона интересно тем, что внутренний контроль должен быть организован по всем «фактам хозяйственной жизни». То есть речь идет о контроле всех операций, а это выходит за рамки контроля только в целях учета, по сути, это операционный контроль, который может преследовать не только цели обеспечения достоверности учета и отчетности, но и цели достижения эффективности деятельности и соответствия регулирующим документам. Тем не менее в законе отдельно отмечается, 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, О.М. Серчугина 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 [70, с.7].

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

- 1) консолидированная финансовая отчетность;
- 2) существенные компоненты финансовой отчетности;
- 3) бизнес-процессы;
- 4) этапы процессов (подпроцессы);
- 5) цели обработки информации и требования к финансовой отчетности;
- 6) контрольные процедуры [70, с.8].

Данная схема, с учетом добавления элемента «Риски (недостижения целей процессов)» перед элементом «Контроли», достаточно полно отражает порядок установления контролей. Далее авторами предложена более подробная схема снижения рисков.

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 проводится отслеживание работы системы [59].

Как правило, рассматриваемые подходы не учитывают возможности 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 возможности передачи как функции по осуществлению внутреннего

контроля совершения фактов хозяйственной жизни, так и функции ведения учета и составления отчетности [47]. 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 и лицом, принимающим на себя эту функцию.

Одним из ключевых моментов при передаче какой-либо функции в ОЦО является разделение функций между Заказчиком (клиентом ОЦО) 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 как в конечном итоге это может привести либо к составлению неверной отчетности, либо даже к невозможности ее составления. В то же время 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. прилож. 5). 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 КП» (см. табл. 15).

Таблица 15

**Общая матрица рисков и контрольных процедур Заказчика и Исполнителя**

<b>Процесс / Этап процесса*</b>	<b>Цель процесса / Этапа процесса</b>	<b>Риск</b>	<b>Контрольная процедура</b>	<b>Сторона, ответственная за выполнение КП</b>
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 ОЦО*

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

Модель COSO устанавливает общие подходы к построению СВК и состоит из 5 компонентов и 17 принципов (см. табл. 16).

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 [32, с.43].

В целом все эти принципы сформулированы на достаточно общем уровне, и для проведения оценки необходимо иметь в виду конкретные аспекты деятельности организации с указанием недостатков внутреннего контроля при их наличии [там же].



Таблица 16

**Компоненты и принципы модели COSO**

Компонент «Контрольная среда»
1. Стиль руководства и этические принципы 2. Роль Совета директоров 3. Организационная структура и разграничение полномочий 4. Компетентность и развитие персонала 5. Ответственность в области внутреннего контроля
Компонент «Оценка рисков»
6. Целеполагание 7. Выявление и анализ рисков 8. Анализ рисков мошенничества и коррупции 9. Мониторинг изменений
Компонент «Контрольные процедуры (далее – КП)»
10. Дизайн и операционная эффективность КП 11. Использование технологий 12. Политики и процедуры
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

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>18</sup>, или документы, в которых определены общие подходы к построению систем управления рисками и внутреннего контроля<sup>19</sup>, но практически отсутствуют документы, где были бы даны методологические основы построения эффективной СВК [32, с.43].

Один из немногих документов, где детализированы общие формулировки COSO, – «Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля» [38]. 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 не отражена специфика 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 относительно того, какие именно могут быть риски при ведении учета и составлении отчетности и какие контрольные процедуры могут предотвращать эти риски [33, с.95].

---

<sup>18</sup> Например, ст. 19 Федерального закона от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (*прим. авт.*).

<sup>19</sup> Например, Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 «О кодексе корпоративного управления» (*прим. авт.*).

В целом данный документ отражает модель COSO. Оценка СВК, предлагаемая в документе, в точности соответствует 5 компонентам и 17 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 [38, с.11]. Аналогичные подходы наблюдаются в других методических документах по оценке СВК, например, документах ФНС [55].

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. [33, 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 [там же].

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 [там же, с.96].

Изучение подходов к построению СВК, изложенных в нормативных документах, трудах экспертного и научного сообщества позволило авторам определить основные ориентиры комплексного развития СВК, в том числе для общих центров обслуживания:

- 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 [40, с.14]. Другой пример: в налоговом мониторинге установлено

конкретное требование – «наличие блокирующих контролей, выполняемых в режиме реального времени», на которое трудно дать неоднозначный ответ [55, с.37].

Вместе с тем 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 отчитывается о проделанной работе и др. [40, с.15]. Если мы дадим рекомендацию «усилить независимость службы внутреннего аудита», не сразу ясно, что конкретно для этого следует сделать менеджменту.

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

- 1) сфера деятельности ОЦО – ведение учета и составление отчетности;
- 2) оказание услуги другим 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 ОЦО;
- 5) специфика бизнеса обслуживаемых ОЦО клиентов.

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

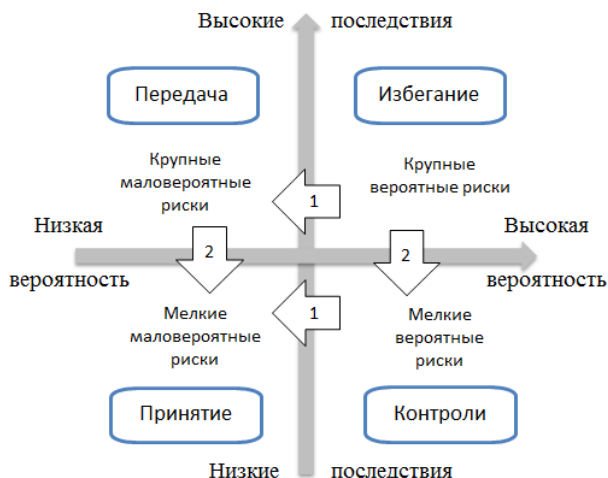
Одними из основных компонентов внутреннего контроля как в соответствии с Концепцией COSO, так и в соответствии с другими подходами являются «Оценка и выявление рисков» и «Контрольные процедуры». Согласно Принципу COSO № 7 «организация идентифицирует риски в отношении достижения целей на всех уровнях 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 [9, с.55].

Этим принципом подчеркивается, что контрольные процедуры не возникают сами по себе, а являются мерами, принимаемыми в ответ на имеющиеся риски. Как было отмечено выше, методы управления рисками могут быть разными. Организация может принять риски, избежать их, разделить (передать) или снизить [там же, 21]. 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. 14).

На рис.14 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. 14. Методы воздействия на риск**

В научной литературе можно встретить различные подходы к пониманию сути контрольной процедуры. COSO трактует контрольную процедуру как действия, установленные политиками и процедурами, которые помогают обеспечить исполнение указаний менеджмента по снижению рисков, препятствующих достижению целей [9, 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 [34, с. 42 ;38, 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 [34, с. 42; 55, 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) [9, 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), 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» [10, с.2].

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 [10, с.2].

### *Уровни контроля*

Выделяется 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 [9, 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 [64]. Так, выделяется общий контроль автоматизированных информационных систем и программный контроль на уровне приложений [64, с.6].

В рекомендациях БМЦ выделяется контроль корпоративного уровня. К нему относятся управленческие механизмы на уровне организации [38, 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 [34, 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, в совокупности составляющих процесс в целом [34, с.45; 38, 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 [34, с.45].

Схематично процесс контроля представлен на рис. 15.



**Рис. 15. Схема контрольной процедуры**

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. Следует также 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. [38, 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. [55, с.10].

В прилож. 2 к Требованиям приведена также 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 авторов, 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).

## *Классификация контрольных процедур*

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) [55];

- Информация Минфина РФ № ПЗ-11/2013 (далее – Информация ПЗ-11/2013) [58];

- Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля БМЦ Р-44/2013-КпР (далее – МР Р-44/2013-КпР) [38].

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 [55]. В нем, так же как и других документах [38, 58], 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 [34, с.45; 38, с.20].

Рассмотрим каждую характеристику КП подробнее.

### *Предупреждающие и выявляющие КП*

Важной 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 табл. 17 приведены определения из Информации Минфина [34, с.46; 58, с.6].

Таблица 17

### Виды контрольных процедур

Вид КП по Приказу № 509	Вид КП из Информации ПЗ-11/2013
<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 <i>выявление ошибок и нарушений</i> установленного порядка деятельности (сверка, надзор, др.)

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) [9, с. 93].

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 [34, 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. контроля корпоративного уровня вряд ли можно назвать выявляющими [34, 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 несо-

блюдения условий или пойти дальше, т.к. дефекта нет или уровень дефекта в пределах требований (все условия соблюдены) [34, 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 [там же].

Простой пример в процессе учета и составления отчетности – контроль соответствия формы налоговой декларации требованиям, установленным в нормативных документах (см. рис. 16). Если форма соответствует, результат контроля положительный. Если нет – то декларация направляется на доработку [там же].

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.



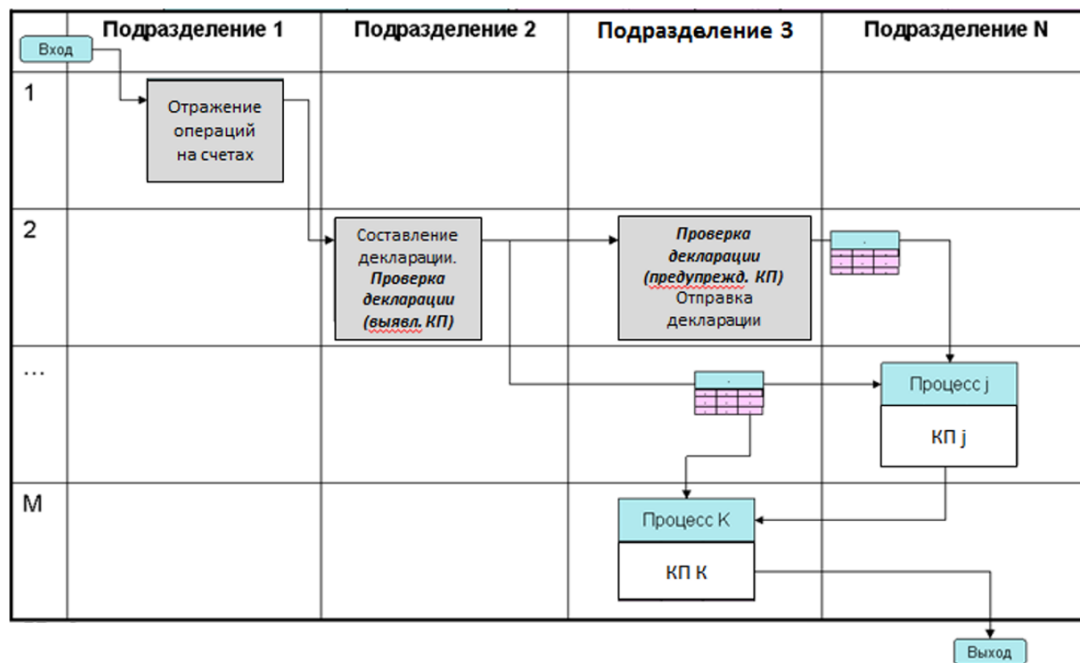


Рис. 16. Двойственный характер вида контрольной процедуры в процессе

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 было 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 [34, 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 [там же].

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 быть выявляющим контролем на «выходе» этапа процесса «введение информации в систему» и предупреждающим контролем на входе следующего за ним этапа «обработка информации в системе» [там же].

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 [34, с.47].

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

С учетом изложенного авторы предлагают 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, весьма 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 о том, 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, что, 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 [55], ни в Информации Минфина [58]. В табл. 18 приведены определения из Рекомендаций БМЦ [34, с.47; 38, с.3].

Таблица 18

#### Степень значимости контрольных процедур

Определение КП	Степень значимости КП из МР Р-44/2013-КпР
<b>Ключевая по Приказу № 509 [55]</b>	<b>Ключевой контроль</b> – КП, обеспечивающая разумную уверенность в том, что цель контроля будет достигнута, и <i>отсутствие таковой даже при наличии других контролей не позволяет снизить риск в существенном процессе до приемлемого уровня.</i> Как правило, ключевые контроли покрывают несколько рисков, функционируют эффективно на постоянной основе, достаточно детально документируются или являются <i>автоматизированными</i>
<b>Компенсирующая по Приказу № 509 [55]</b>	<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>

С учетом определений, приведенных выше, можно утверждать, что отсутствие ключевого контроля приводит к тому, что риск в существенном процессе не будет снижен до приемлемого уровня. То есть для полного покрытия любого выявленного риска ему обязательно должен соответствовать хотя бы один ключевой контроль [34, 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 [34, с.47].

В данном случае, по мнению авторов, 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 [55].

В научной литературе как таковое понятие компенсирующих контролей рассматривается достаточно редко. Отдельные исследователи предлагают как альтернативу «ключевым» контролям «неключевые» [7, с.99], другие выделяют компенсирующие контроли аналогично трактовке в нормативных документах, не выделяя при этом «ключевые» контроли [30, с.217].

По нашему мнению, 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, если исходить из сути определений, не сильно зависит от волеизъявления руководства организации. Ключевых контролей должно быть 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 к ключевым контролям.

### *Ручные и автоматизированные КП*

Способ проведения КП в регулирующих документах определяется следующим образом (см. табл. 19).

Как видно из табл. 19, 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 представлена 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» [55, с.19]. В итоге не ясно, чем в трактовке ФНС различаются 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 авторов, 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.

По результатам исследования авторами проведено сравнение КП по видам, степени значимости и способам проведения. Итоги рассмотрения КП приведены в табл. 20.

### Способы проведения контрольных процедур

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



Таблица 20

### Сравнительная характеристика КП по видам, степени значимости и способам проведения

<b>Свойство</b>	<b>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 продукт	Повышение качества продукта
<b>Свойство</b>	<b>Значимость</b>	<b>Ключевая</b>	<b>Компенсирующая</b>
Необходимость наличия		Обязательная	Дополнительная
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
Степень эффективности		Высокая	Средняя Низкая
Затраты на разработку		Высокие	Средние (штатные средства инф. систем) Низкие
Затраты на сопровождение		Низкие	Высокие
Уровень автоматизации		Высокий	Средний (штатные средства ПО) Низкий

### 3.3. Система непрерывного совершенствования процессов, рисков и контрольных процедур

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) [35, 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;

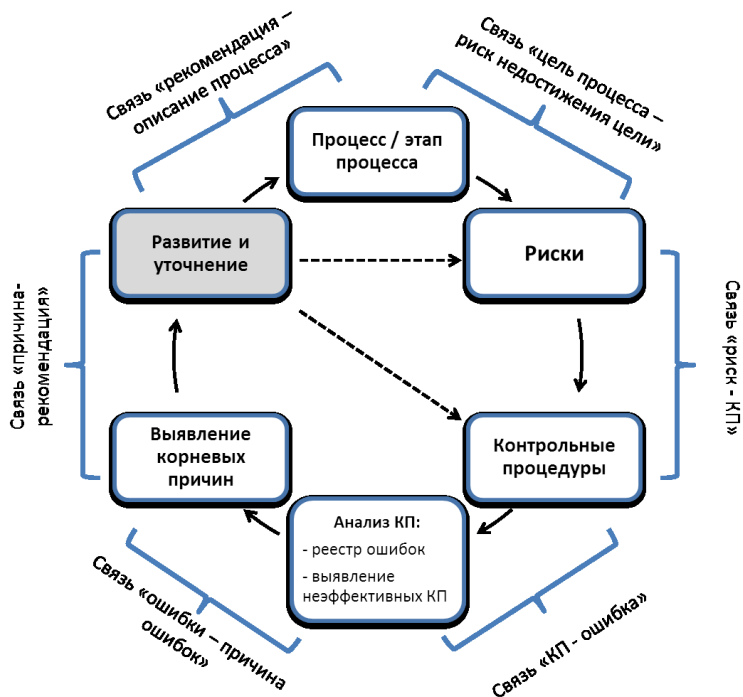
6) представление и раскрытие: статьи финансовой отчетности раскрываются в примечаниях и сносках, классифицируются и характеризуются в соответствии с основами подготовки отчетности, а учетные политики соответствуют общепринятым нормам бухгалтерского учета [58, с.8].

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 [9, 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.

Авторами предложена следующая система контроля рисков процессов, учитывающая обратную связь по результатам выполнения КП и предполагающая совершенствование процессов, уточнение рисков и совершенствование КП (см. рис. 17) [35, с. 93].



**Рис. 17. Система контроля рисков процессов**

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 [35, с. 94].

В какой-то степени предлагаемая система основана на принципе Деминга–Шухарта PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act»– «планируй – действуй – проверяй – корректируй»), который представляет собой циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством [35, 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?» [там же].

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 [там же].

Следующая фаза – актуализация (Act) первоначально запланированных действий – в системе также представлена более развернуто. Предлагается отдельно фиксировать результаты КП и анализировать причины ошибок, нарушений и несоответствий. По результатам анализа рекомендуется также выявлять основные причины ошибок и внедрять системные меры не только по улучшению процессов, но и по уточнению описания рисков и корректировке КП [там же].

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 безошибочного выполнения следующего этапа и, соответственно, качественного результата на его «выходе». Далее, по цепочке, обеспечивается качество по всему процессу [35, с. 95].

Для определения цели существуют различные подходы, наиболее распространенный из них – принцип SMART. Первое известное использование термина встречается в работе Пола Мэйра (Paul J Meyer) в 1965 г. и позже в ноябре 1981 г. в работе «Management Review» Дж. Дорана (George T. Doran).

Согласно ему цель должна быть конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Achievable), актуальной (Relevant), ограниченной во времени (Time bound). Но данные принципы 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, следует 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 [47, 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 отраженной на счетах информации. 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 [35, 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 [там же].

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 [35, с. 96].

Авторами предложена форма описания процессов учетного процесса (см. прилож. 2). Данная форма содержит реквизиты, описывающие учетный процесс в корреляции с последующими действиями по описанию рисков и контрольными процедурами в рамках предлагаемой системы.

## 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). Важен также 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 не связанного напрямую с учетом, но конкретного и осязаемого [там же, с. 97].

Можно указать в описании информацию о причинах рисков. 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 [там же].

Немаловажным является природа происхождения риска с учетом сознательного влияния человека. Угрозы для организации можно разделить на злоумышленные (причиняемые намеренно людьми) и не злоумышленные, которые возникают под воздействием окружающей среды или недостатков системы.

Отличие злоумышленных угроз от не злоумышленных 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.

В концепции COSO компонент «Оценка риска» содержит принцип, согласно которому организация должна оценивать возможность мошенничества при оценке рисков, препятствующих достижению поставленных целей [9, 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. прилож. 3).

### ***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 [35, с. 97].

### **Контрольные процедуры**

Контрольные процедуры (КП) – это ключевой элемент системы. КП являются «ответом» на выявленные неприемлемые риски. Главная их цель – снизить риски до допустимого уровня [там же]. Суть контрольных процедур, возникающие сложности в их описании и пути повышения их эффективности подробно рассмотрены в предыдущем параграфе (3.2).

Описание всех реквизитов (дизайна) контрольной процедуры приведено в форме «Контрольные процедуры по снижению рисков учетного процесса» (см. прилож. 4).

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

Так же, как КП являются 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 [35, 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 [55], и в рекомендациях по осуществлению внутреннего контроля [38], 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.

Авторами 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. прилож. 5).

### **Реестр выявленных ошибок**

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

- выявление несоответствий / ошибок / нарушений;
- невыявление несоответствий / ошибок / нарушений [35, 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 их 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 [35, с. 98].

Кроме того, 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. [там же].

Для накопления знаний о допущенных ошибках, их дальнейшей систематизации, определения мероприятий по исправлению и недопущению в будущем предлагается вести «Реестр выявленных ошибок (РВО)» (см. прилож. 6).

При ведении данного реестра предусмотрена информация по мерам, принимаемым непосредственно по результатам совершения ошибки (первичные меры). Однако накопление информации по большому массиву ошибок и анализ данных журнала позволят в итоге определить корневые причины ошибок и выработать системные решения по развитию процессов [там же, 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 разработан форма документа «Анализ результатов выполнения контрольных процедур» (см. прилож. 7).

### ***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 [35, с. 99].

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

Реестр выявленных ошибок составляется с целью выделения групп однотипных ошибок, определения их корневых причин и нахождения прорывных решений по улучшению системы [там же].

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 гг., также может быть использована в улучшении процессов [15]. Путем обобщения и классификации множества ошибок выявляются нежелательные явления (НЖЯ) – такие, существование, нежелательность которой является неоспоримой. 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 [35, 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 быть сформулированы рекомендации не только по изменению процессов, но и

уточнению оценки рисков, изменению дизайна контрольных процедур. Для этих целей авторами разработана форма «Анализ реестра выявленных ошибок» [там же] (см. прилож. 8).

### ***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 [там же, 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 анализа 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 [35, с. 100].

Отдельно следует уточнить, кто в общем центре обслуживания должен составлять и утверждать предложенные формы. Любой 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, анализа 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 степени 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. Обоснована необходимость учета специфики деятельности общих центров обслуживания при построении, оценке и мониторинге применяемой системы внутреннего контроля.*

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

*7. С учетом специфики деятельности ОЦО предложены формы по документированию процессов, рисков, контрольных процедур, результатов их исполнения, анализу причин возникновения нарушений и недостатков, мероприятий по их снижению и недопущению в будущем.*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты, полученные в ходе данного исследования, заключаются в следующем.

1. Несмотря на то что термины «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля» приводятся в научной литературе и регулирующих документах в различной интерпретации, в большинстве предложенных определений отсутствует акцент на особенностях трактовки 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. Установлена тенденция постепенного внедрения норм международных концепций внутреннего контроля в российское нормативное и научно-методическое 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 общих центров обслуживания в России, выполняющих, в первую очередь, учетные функции предприятий в составе крупных корпора-



ций. Анализ финансовой отчетности 23 общих центров обслуживания крупнейших финансово-промышленных корпораций РФ за ряд отчетных периодов позволил выявить отличительные особенности структуры их баланса и отчета о финансовых результатах. На основе усредненных показателей определена структура финансовой отчетности типичного российского ОЦО, которая может служить образцом для сравнения как действующих, так и создаваемых ОЦО.

7. Исходя из анализа предпосылок бухгалтерского учета определены риски, присущие процессу учета, и контрольные процедуры по их снижению. Анализ особенностей аутсорсинга функции учета позволил выявить риски общих центров обслуживания как на этапе их создания, так и в процессе осуществления ими основной деятельности. Определены ключевые (корневые) риски общих центров обслуживания и рекомендованы меры по их снижению.

8. В ходе анализа теоретико-методологических положений внутреннего контроля выявлено, что контрольные процедуры не следует рассматривать отдельно от процессов и возникающих при этом 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.

9. 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.

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

11. 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.

12. Обоснована необходимость учета специфики деятельности общих центров обслуживания при построении, оценке и мониторинге применяемой системы внутреннего контроля.

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

14. С учетом специфики деятельности общих центров обслуживания предложены формы по документированию процессов, рисков, контрольных процедур, результатов их исполнения, анализу причин возникновения нарушений и недостатков, мероприятий по их снижению и недопущению в будущем.

Затронутая в исследовании 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 его эффективности и результативности. 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. Анализ рисков методикой галстук-бабочка. Сайт Института стратегического анализа рисков управленческих решений [Электрон. ресурс]. URL: <https://risk-academy.ru/download/bow-tie-analiz-riska/> (дата обращения: 16.01.2020).
3. Булаев, С. Положение о внутреннем контроле: разрабатываем, утверждаем, применяем // Бюджетные учреждения: ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности. 2009. № 6. С.11–15.
4. Бурцев, В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. М.: Экзамен, 2000. 319 с.
5. Бухгалтерская отчетность организации ПБУ 4/99: [введен в действие приказом Министерства финансов РФ от 06.07.1999 г. №43н]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.12.2018).
6. Бычкова, С.М. Контроль качества аудита / С.М. Бычкова, Е.Ю. Итыгилова. М.: Эксмо, 2008. 208 с.
7. Василенко, А.А., Самойленко, Ю.С. Классификация контрольных процедур как элемента системы внутреннего контроля организации // Актуальные вопросы теории и практики развития научных исследований: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2019. С. 96–103.
8. 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.
9. Внутренний контроль. Интегрированная модель / Комитет спонсорских организаций Комиссии Трудюэя (COSO); пер. некоммерческого партнерства «Институт внутренних аудиторов». М., 2013. 186 с.
10. Внутренний контроль. Ч. 3. [Электрон. ресурс]. URL: <https://ms456000.wordpress.com/2017/11/30/внутренний-контроль-часть-3/> (дата обращения: 29.04.2018).

11.Городилов, М.А. Развитие системы нормативно-правового регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации. М.: Финансы и статистика, 2009. 480 с.

12.Городилов, М.А. Законодательное регулирование аудиторской деятельности: динамический аспект. Пермь, 2009. 138 с.

13.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. Т. 7, № 4. С. 1–5.

14.ГОСТ Р 51901.1-2002. Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 16.01.2020).

15.Детмер, У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию; пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 444 с.

16.Жемчугов, А.М. Жемчугов, М.К. Цикл PDCA Деминга: современное развитие // Экономическая теория. 2016. №2. С.3–28.

17.Каковкина, Т.В. Разработка внутрифирменного стандарта «Организация системы внутреннего контроля фактов хозяйственной жизни». М. : РУСАЙНС, 2016. 234 с.

18.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.

19.Каморджанова, Н.А., Селезнева, А.В. Внутренний контроль нефинансовой отчетности организации // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях: сб. науч. тр. I Междунар. науч.-практ. конф. / науч. ред.: Е.А. Горбашко, В.Г. Шубаева. СПб., 2017. С. 169–171.

20.Кодекс корпоративного управления Великобритании. Совет по финансовой отчетности. The Financial Reporting Council Limited, 2014 [Электрон. ресурс]. URL: [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)

21.Крышкин, О. Настольная книга внутреннего аудита: Риски и бизнес-процессы. М.: Альпина-Пабlishер, 2014. 624 с.

22.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.

23.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.

24.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.

25.Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита / Институт внутренних аудиторов [Электрон. ресурс]. URL: [http://www.iaa-ru.ru/files/documents\\_open/Standards%20rus%202015%20ПА%2012082015.pdf](http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/Standards%20rus%202015%20ПА%2012082015.pdf) (дата обращения: 25.11.2018).

26.Международные стандарты для высших органов финансового контроля (ISSAI). Международная организация высших органов финансового контроля [Электрон. ресурс]. URL: <https://www.eurosai.org/ru/training/training-events-and-outputs/-ISSAI/> (дата обращения: 24.12.2018).

27.Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита / пер. некоммерческого партнерства «Институт внутренних аудиторов» [Электрон. ресурс]. URL: <https://iaa-ru.ru/upload/iblock/391/391e76b786d6a846ab0f8cb908af5e70.pdf> (дата обращения: 24.12.2018).

28.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 09.01.2019 № 2н]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

29.Мельник, М.В. Ревизия и контроль / М.В. Мельник, А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин. М.: КНОРУС, 2006. 520 с.

30.Меринов, А.Ю. Оценка эффективности системы внутреннего контроля // Актуальные вопросы современной науки. 2018. №4(2). С.211–221

31.Микрюков, Т.В. Диверсификация учетно-финансовых услуг как фактор формирования комплекса рыночных преимуществ корпораций / М.А. Городилов, М.С. Оборин, Т.В. Микрюков // Аудит. 2019. №11. С.10–17.

32.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.

33.Микрюков, Т.В. Комплексное развитие системы внутреннего контроля / М.А. Городилов, Т.В. Микрюков // Пермский край: новые вызовы, новое время: материалы IV Пермского экономического конгресса. Пермь, 2018. С.235–243.

34.Микрюков, Т.В. Контрольные процедуры в налоговом мониторинге // Аудиторские ведомости. 2017. № 12. С. 40–47.

35.Микрюков, Т.В. Система внутреннего контроля рисков в процессах бухгалтерского учета // Развитие учетно-аналитической и контрольной системы в условиях глобализации экономических процессов: сб. науч. ст. Пермь, 2018. С. 93–106.

36.Микрюков, Т.В. Теоретическая модель реинжиниринга бизнес-процессов с учетом общих центров обслуживания в структуре компании/ М.А. Городилов, М.С. Оборин, Т.В. Микрюков // Russian Journal of Management. 2019. №4. С.1–5 doi.org/10.29039/2409-6024-2019-7-4-1-5.

37.Методика внешней оценки качества внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита: [Письмо Минфина РФ от 29.12.2015 № 02-11-05/7728]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

38.Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля от 09.08.2013 №Р-44/2013-КпР / Фонд «Национальный негосударственный регулятор бухгалтерского учёта «Бухгалтерский методологический центр» [Электрон. ресурс]. URL: [http://bmcenter.ru/Files/mr\\_2013\\_KpT\\_CVKFO](http://bmcenter.ru/Files/mr_2013_KpT_CVKFO) (дата обращения: 13.12.2017).

39. Методические рекомендации по осуществлению внутреннего финансового контроля: [приказ Министерства финансов

РФ от 07.09.2016 № 356]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

40. Методические рекомендации по проверке системы внутреннего контроля в кредитной организации: [утверждены Банком России 18.12.2017 № 32-МР]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

41. Мокрецова, Г.В. Организация внутреннего контроля – важнейший элемент учетной политики образовательного учреждения // Советник в сфере образования. 2008. № 1. С. 7–9.

42. Налоговый кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ, часть первая. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019)

43. 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.

44. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль: пер. с англ. М.Я.Каждана. М.: Дело, 2003. 359 с.

45. О банках и банковской деятельности: [Федер. закон от 02.12.1990 № 395-1]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

46. О банке развития [Федер. закон от 17.05.2007 № 82-ФЗ]// Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2020).

47. О бухгалтерском учете: [Федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

48. 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

№ 2н]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.06.2019).

49.О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»: [Федер. закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2020).

50.О государственной компании «Российские автомобильные дороги»: [Федер. закон от 17.07.2009 № 145-ФЗ]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2020).

51.О кодексе корпоративного управления: [Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

52.О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций: [Письмо Банка России от 17.02.2016 № ИН-06-52/8]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

53.Об акционерных обществах: [Федер. закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

54.Об организации системы мер по обеспечению государственного финансового контроля: [Указ Президента РФ от 25.07.1996 № 1095 (ред. от 18.07.2001)]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2020).

55.Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля: [приказ ФНС РФ от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

56.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@]. Доступ



из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

57.Общий центр обслуживания [Электрон. ресурс]. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/338605-obschii-tsentr-obsluzhivaniya> (дата обращения: 17.01.2019).

58.Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности: [информация Минфина России № ПЗ-11/2013]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.02.2018)

59.Оценка эффективности СВК процесса подготовки финансовой отчетности. Презентация ЕУ [Электрон. ресурс]. URL: <https://www.rosim.ru/> (дата обращения: 11.01.2019).

60.Панкова, С.В., Саталкина Е.В. Области применения профессионального суждения при осуществлении внутреннего контроля // Международный бухгалтерский учет. 2016. № 8 (398). С. 2–14.

61.Панкова, С.В., Якимова В.А. Комплаенс-контроль в аудиторской деятельности // Аудиторские ведомости. 2017. №8. С. 31–41.

62.Пашков, Р.В. Внутренний контроль в публичном секторе / Р.В. Пашков, Ю.Н. Юденков. М.: РУСАЙНС, 2017. 94 с.

63.Пашков, Р.В., Юденков, Ю.Н. Внутренний контроль как модель и система. М.: РУСАЙНС, 2016. 312 с.

64.Положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: [утверждено Банком России 16.12.2003 № 242-П]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

65.Правила осуществления внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита: [утверждены Постановлением Правительства РФ от 17.03.2014 № 193 (в ред. от 24.03.2018)]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», проф. версия [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

66. Практика открытия Общих центров обслуживания (ОЦО) в России [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.ucmsgroup.ru/ru/resources/surveys/the-practice-of-shared-service-centers-ssc-opening-in-russia> (дата обращения: 17.01.2019).

67. Растамханова, Л.Н. Теория, методология и организация систем внутреннего контроля в условиях управленческого консалтинга: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12. Йошкар-Ола, 2009. 48 с.

68. Робертсон, Дж. Аудит / пер. с англ. М.: KPMG Аудиторская фирма «Контакт», 1993. 496 с.

69. Серебрякова, Т.Ю. Концептуальные модели сквозного внутреннего контроля: автореф. дис... д-ра экон. наук: 08.00.12. Йошкар-Ола, 2010. 48 с.

70. Серчугина, О.М. Организация системы внутреннего контроля на основе закона Сарбейнса-Оксли: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12. СПб., 2014. 19 с.

71. Система // Большой Российский энциклопедический словарь. М.: БРЭ, 2003. 143 с.

72. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с. [Электрон. ресурс]. URL : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/19668](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19668) (дата обращения: 15.03.2016).

73. 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.

74. Соколов, В.Я. Акт Сорбайнса-Оксли // Юрист и бухгалтер. 2003. №1. С. 55–57.

75. Сравнение концепций внутреннего контроля [Электрон. ресурс]. URL: <https://bankir.ru/publikacii/20070118/sravnenie-koncepcii-vnutrennego-kontrolya-1383854/> (дата обращения: 25.03.2018).

76. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под общ. ред. акад. РАЕН Г.Б. Клейнера. М.: «КОНСЭКО», 1998. [Электрон. ресурс]. URL: [http://www.aup.ru/books/m71/5\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m71/5_2.htm) (дата обращения: 06.01.2020).

77. Требования к деятельности по осуществлению государственного финансового контроля: [приказ Минфина РФ от

25.12.2008 № 146н]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс» проф. версия [Электрон. ресурс]. URL : <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.10.2019).

78.Черепович, Ю. Ю. Проблемы формирования централизованной бухгалтерской службы // Бухгалтерский учет. 2016. №1. С.114–118.

79.Шешукова, Т.Г., Городилов, М.А. Международные стандарты аудита: учеб. пособие / Перм. гос. ун-т. Пермь, 2012. 185 с.

80.Швырков, О. Вводная информация к техническому семинару. Круглый стол ОЭСР по корпоративному управлению в России 30 марта 2012 г. [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/50064993.pdf> (дата обращения: 11.01.2019).

81.Шуклов, Л.В. Постановка внутреннего контроля как основа для перехода на МСФО: типичные проблемы и пути их решения // Международный бухгалтерский учет. 2011. №38. С.2–11.

82.Юрьева, Л.В. Анализ нормативно-правовых актов, регламентирующих внутренний аудит в Российской Федерации и в странах бывшего СССР / Л.В. Юрьева, В.С. Сухих // Международный бухгалтерский учет. 2015. №28; Все для бухгалтера. 2015. № 4. С. 21–39.

83.ACCA, Paper F8, Audit and Assurance (international). Study text. London: BPP Learning Media Ltd, 2012. 448 p.

84.Corporate governance of listed corporations [Электрон. ресурс]. URL: <https://afep.com/code/wp-content/uploads/2018/06/Afep-Medef-Code-revision-June-2018-ENG.pdf> (дата обращения: 31.01.2020).

85.Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. Vol. 70, iss. 11(AMA FORUM). P. 35–36.

86.Financial reporting council internal control revised guidance for directors on the combined code. October 2005. The Financial Reporting Council London [Электрон. ресурс]. URL: <https://www.frc.org.uk/getattachment/felba51a-578d-4467-a00c-f287825aced9/Revised-Turnbull-Guidance-October-2005.pdf> (дата обращения: 31.01.2020).

87. Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Internal Controls Reporting Requirements [Электрон. ресурс]. URL: [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).

88. International standard on auditing 240 «The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements» [Электрон. ресурс]. URL: <https://www.frc.org.uk> (дата обращения: 27.10.2016).

89. Janssen, M., Joha, A. Motives for establishing shared service centers in public administrations // *International Journal of Information Management*. 26 (2006). P. 102–115.

90. Monetary and financial code [Электрон. ресурс]. URL: <https://www.anti-moneylaundering.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=695614ED-8F0E-426E-8B38-17ECBC19B9C0> (дата обращения: 31.01.2020).

91. Sarbanes-Oxley Act [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.soxlaw.com> (дата обращения: 27.10.2019).

92. Sawyer Lawrence B. Sawyer's Internal Auditing. 4th ed. / Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner; The Institute of Internal Auditors, Inc. Florida, 1996. 688 p.

93. 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.

94. Ślusarczyk, B. Shared Services Centers in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia // *Economics and Sociology*. 2017. Vol. 10, № 3. P. 46–58. doi: 10.14254/2071-789X.2017/10-3/3.

95. Su, N., Akkiraju, R., Nayak, N., Goodwin, R. Shared services transformation: Conceptualization and valuation from the perspective of real options // *Decision Sciences*. 2009. 40(3). P. 381–402

96. Surdea-Blaga, B. What makes a city attractive for business services centers? Cluj-Napoca case study // *Transylvanian Review of Administrative Science*. 2018. No. 55E. P. 98–117. doi:10.24193/tras.55E.7.

97. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance [Электрон. ресурс]. URL: [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).

98. The Update COSO-Internal Control Framework. [Электрон. ресурс]. 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).

99. Официальный сайт организации Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.coso.org/> (дата обращения: 16.05.2018).

100. Официальный сайт организации Information Systems Audit and Control Association [Электрон. ресурс]. URL: <http://www.isaca.org/> (дата обращения: 16.02.2018).

101. Официальный сайт организации Institute of Internal Auditors [Электрон. ресурс]. URL: <https://na.theiia.org/Pages/ПАНHome.aspx> (дата обращения: 12.06.2018).

## Приложение 1. Перечень регулирующих документов по внутреннему контролю в РФ<sup>20</sup>

Наименование документа <sup>21</sup> (раздела в документе)	Реквизиты документа
<b>Общее регулирование</b>	
<b>Кодекс корпоративного управления</b>	
Кодекс корпоративного управления	Письмо ЦБ РФ от 10.04.2014 № 06-52/2463
Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах	Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143
Рекомендуемые положения о совете директоров и о комитетах совета директоров	Письмо Банка России от 15.09.2016 № 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 № ИН-06-52/8

<sup>20</sup> По состоянию на 09.01.2019.

<sup>21</sup> Использованы материалы сайта Ассоциации «Институт внутренних аудиторов» [https://www.iaa-ru.ru/inner\\_auditor/legislation/](https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/legislation/)

Продолжение приложения 1

Раскрытие эмитентами эмиссионных ценных бумаг информации о системе управления рисками и внутреннего контроля	Положение ЦБ РФ от 30.12.2014 № 454-П
<b>Стандарты аудита</b>	
Международный стандарт аудита (МСА) 610 (пересмотренный, 2013 г.) «Использование работы внутренних аудиторов»	Утвержден приказом Минфина РФ от 09.01.2019 № 2н
Международный стандарт аудита (МСА) 315 (пересмотренный) «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения»	Утвержден приказом Минфина РФ от 09.01.2019 № 2н
<b>Федеральное законодательство</b>	
Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит в публичном обществе	Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»
Полномочия высшего регулятивного органа в России в сфере корпоративных отношений в АО	Статья 4 Федер. закона от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»
Организация внутреннего контроля в хозяйственной жизни экономического субъекта	Статья 19 Федер. закона «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ
Финансовый контроль и финансовый аудит в бюджетном процессе	Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ
Информация о системе внутреннего контроля при проведении налогового мониторинга	Глава 14.7 Налогового кодекса Российской Федерации (часть первая)

Продолжение приложения 1

Внутренний контроль и внутренний аудит профессионального участника рынка ценных бумаг	Федеральный закон от 29.06.2015 № 210-ФЗ
Организация внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма	Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»
Внутренний контроль и внутренний аудит в коммерческом банке	Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности»
Внутренний контроль и внутренний аудит страховщика	Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «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 № 327
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 № 320
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 № 2593-р



Продолжение приложения 1

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 № ММВ-7-15/323@
Требования к организации системы внутреннего контроля (для целей налогового мониторинга)	Приказ ФНС РФ от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@
<b>Рекомендации по осуществлению внутреннего контроля</b>	
Рекомендации Минфина РФ по организации и осуществлению внутреннего контроля	Информация № ПЗ-11/2013, письмо МФ РФ от 25.12.2013 № 07-04-15/57289
Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля	«Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля» от 09.08.2013 №Р-44/2013-КпР, изданные Фондом «Национальный негосударственный регулятор бухгалтерского учёта «Бухгалтерский методологический центр»

Продолжение приложения 1

Методические рекомендации по организации проверочной деятельности ревизионных комиссий акционерных обществ с госучастием	Утверждены приказом Росимущества от 26.08.2013 № 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 положений 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 № 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 № 310
Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности	Разработаны ФГБУ «ЦМИКЭЭ» Росздравнадзора. Опубликовано в «Вестнике 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 № 1095
Правила осуществления внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита	Утверждены Постановлением Правительства РФ от 17.03.2014 № 193
Методика внешней оценки качества внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита	Письмо Минфина РФ от 29.12.2015 № 02-11-05/77284
Требования к деятельности по осуществлению государственного финансового контроля	Приказ Минфина РФ от 25.12.2008 № 146н
Методические рекомендации по осуществлению внутреннего финансового контроля	Приказ Министерства финансов РФ от 07.09.2016 № 356
Порядок проведения анализа осуществления внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита	Приказ Федерального казначейства РФ от 23.06.2017 № 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 № 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 № 253

Продолжение приложения 1

Регламент Росфиннадзора по осуществлению контроля за соблюдением законодательства при использовании бюджетных средств	Утвержден приказом МФ РФ от 04.09.2007 № 75н
Внутренний финансовый контроль в Управлении делами Президента РФ	Приказ Управления делами Президента РФ от 31.01.2017 № 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 № 14-Т)
Внутренний и внешний аудит в банках	Документы Базельского комитета по банковскому надзору (письмо ЦБ РФ от 13.05.2002 № 59-Т)
Система внутреннего контроля в банках	Документ Базельского комитета по банковскому надзору, сентябрь 1998 г., (письмо ЦБ РФ от 10.07.2001 № 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 № 173-Т)
Принцип страхования № 7 «Корпоративное управление»	Документ Международной ассоциации страховых надзоров (письмо Банка России от 10.08.2016 № ИН-015-53/60)
Организация внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах	Положение ЦБ РФ № 242-П от 16.12.2003
Методика проверки системы внутреннего контроля в кредитной организации	Методические рекомендации Банка России от 18.12.2017 № 32-МР

## Окончание приложения 1

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 № 4662-У
Требования к организации и осуществлению клиринговой организацией внутреннего контроля и внутреннего аудита	Указание Банка России от 15.03.2018 № 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 № 236н
Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор»	Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.06.2015 № 398н
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками»	Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 07.09.2015 № 591н

## Приложение 2. Описание учетного процесса

Название этапа процесса	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
Отражение учетных данных в ИС	Полнота и точность отражения данных в ИС	Отражение данных ПУД в ИС	Данные ПУД	Клиент	Сотрудник ОЦО осуществляет отражение данных ПУД в ИС	Не позднее двух дней после поступления ПУД	ИС: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 общего центра обслуживания), другие подразделения общего центра обслуживания 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 общего центра обслуживания, внешние потребители информации (клиенты общего центра обслуживания, налоговые органы и т.д.).
11. Следующая функция – этап процесса, следующий за данным этапом.

### Приложение 3. Риски недостижения целей учетного процесса

Процесс / этап процесса	Цель процесса / этапа процесса	Риск	Описание риска	Источник (причина) риска	Вероятность	Последствия	Уровень	Связан ли с риском мошенничества? (да/нет)	Приемлем? (да/нет)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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

160 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 4. Контрольные процедуры по снижению рисков учетного процесса

Наименование	Описание действий (по шаблону описания функции)	Действия в случае отклонения	Частота выполнения	Ответственный	ИТ-система	Подтверждение проведения КП	Характеристики КП		
							Степень значимости (ключевая/компенсирующая)	Способ проведения (ручная/ИТ-зависимая/автоматизированная)	Вид контроля (предупреждающая/выявляющая)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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, в т.ч. порядка 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 порядка действий при выявлении отклонений (нарушений), которые отражены 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). Не обязательно, 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 инициируемая или завершаемая 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 5. Матрица рисков и контрольных процедур

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

165

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 6. Реестр выявленных ошибок

№ 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.	22.02.20	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 7. Анализ результатов выполнения контрольных процедур

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.-ч.	0	0	100,0 тыс.руб.	Эффективна

168 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 нарушений 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 8. Анализ реестра выявленных ошибок

№ ошибки	Описание ошибки	Первичное мероприятие	Причина	Корневая причина	Ключевая рекомендация по изменению		
					процесса	риска	КП
1	2	3	4	5	6.1.	6.2.	6.3.
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, проведенное 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 п. 2.

5. Корневая причина – нежелательное явление, следствием которого явилось 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.

*Научное издание*

**Городилов Михаил Анатольевич**  
**Микрюков Тимофей Валентинович**

## **Система внутреннего контроля в общих центрах обслуживания**

Монография

Редактор *Л. А. Богданова*  
Корректор *Л. И. Семицветова*  
Компьютерная верстка: *М. А. Городилов, Т. В. Микрюков*

---

Подписано в печать 28.07.2021. Тираж 500 экз.  
Усл. печ. л. 10,75. Формат 60×84/16. Заказ № 162/2021.

---

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в типографии издательства Пермского национального  
исследовательского политехнического университета  
614990, г. Пермь, Комсомольский пр., 29, к. 113.  
Тел.: (342) 219-80-33