



**PRACTICAL ASPECTS OF FORMING AN EFFECTIVE SYSTEM OF
INTERNAL CONTROL IN HOLDING STRUCTURES**
**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ**

Kukushkin A.I. / Кукушкин А.И.

Head of Internal Services

*Control / руководитель службы внутреннего
контроля*

*JSC NPO ENERGO MASH, Moscow Region, Khimki,
Burdenko, 1, 141400*

*АО «НПО ЭНЕРГОМАШ», Московская область, Химки,
Бурденко, 1, 141400.*

Reznikov A.V. / Резников А.В.

d.e.s., as. prof. / д.э.н.. доцент

Egorievsky Technological Institute (branch)

MGTU "STANKIN" Egorievsk,

Moscow Region, Trade Union, 34, 140300

Егорьевский технологический институт (филиал)

МГТУ «СТАНКИН» Егорьевск,

Московская область, Профсоюзная, 34, 140300

Аннотация. В статье рассматривается вопрос организации систем внутреннего контроля в холдинговых структурах. Определены условия эффективной системы внутреннего контроля. Предложена структура службы внутреннего контроля холдинга. Представлены условия формирования системы внутреннего контроля холдинга. Определено содержание основных контрольных мероприятий.

Ключевые слова. Управление; функции управления; контроль; внутренний контроль; холдинг; система внутреннего контроля; компоненты системы внутреннего контроля; задачи системы внутреннего контроля; преимущества организации системы внутреннего контроля.

Вступление. Контроль – базовый элемент эффективной деятельности любой организации. С помощью контроля удастся определить, достигла ли организация своих целей, обнаружить ошибки руководства и ошибки персонала.

Множество компаний по всему миру страдает от неэффективного использования разного рода ресурсов – людских, финансовых, материальных, от недостатка необходимой для принятия правильных решений информации, непреднамеренного и преднамеренного искажения отчетности, прямого мошенничества со стороны персонала и менеджеров организации. Исключение подобных проблем в деятельности предприятия осуществляется путем создания внутри самих компаний эффективной системы внутреннего контроля.

На сегодняшний день отечественные предприятия, функционируя в условиях конкуренции и борьбы за выживание, испытывают острую необходимость в повышении эффективности системы внутреннего контроля. Отсутствие такого действенного, эффективного механизма может негативно сказаться на перспективе развития всего предприятия, либо его отдельных структур. Поэтому налаженная система внутреннего контроля, в условиях



рынка и деловой активности, это, пожалуй, та закономерность и необходимость, без которой, организация обречена, оказаться за чертой успешности в марафоне безудержной гонки за финансовыми показателями.

Именно эффективная система внутреннего контроля, позволяет выработать некий иммунитет и ограничить воздействие внешних и внутренних негативных факторов, способных нарушить органичную деятельность предприятия. В связи с реализацией управленческих функций контроль осуществляется на предприятии непрерывно и охватывает все сферы его деятельности. Задача создания адекватной системы внутреннего контроля в настоящее время является очень важной для успешной деятельности предприятия.

Основной текст. Решение данной задачи (адекватности системы внутреннего контроля) должно учитывать:

- Организационно-правовую форму предприятия;
- Организационную структуру;
- Специфику хозяйственной деятельности;
- Стратегии развития предприятия и др.

В настоящее время внутренний контроль в российских организациях приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления, и обеспечивает оптимальный ход процесса управления на всех других его стадиях (планирование, организация, регулирование, учет и анализ). В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективная система внутреннего контроля является основополагающим условием успешной деятельности предприятия не зависимо от формы собственности и организационно-правовой формы.

Сегодня многие крупные организации перешли от модели единого центра управления и ведения экономической деятельности на холдинговую модель, которая предполагает разделение центров управления, координацию и эксплуатацию бизнес-процессов, функционирования центров экономики и финансов. В условиях сложного диверсифицированного производства, накопленный на настоящий момент опыт показывает оправданность применения холдинговой модели.

Основными преимуществами холдингов является возможность распределения потенциальных коммерческих рисков и возможность автономности в ведении бизнеса, поскольку дочерние организации остаются самостоятельными юридическими лицами.

Холдинг с экономической точки зрения представляет группу организаций, которые объединены общим интересом единого выгодоприобретателя или группы выгодоприобретателей в виде получения максимальной прибыли при минимальных затратах посредством ведения бизнеса с разделением зон ответственности, ролей и рисков.

Экономический интерес холдинговых структур, как правило может проявляться в следующих признаках:

1. Единый центр управления и решений;
2. Распределение рисков и центров ответственности между структурными подразделениям холдинга;



3. Наличие четких структурированных взаимосвязей между структурными подразделениями, выражающееся в наличии технологических, производственных либо финансовых связей;

4. Наличие единого внутрихолдингового контроля.

Данные признаки являются основными, однако их наличие не является обязательным условием. В рамках общего бизнеса на определенные зоны ответственности ключевой особенностью холдинга является диверсификация, данная специфика предопределяет структуру холдинга, системы управления, внутренние и внешние бизнес-процессы, особенности контроля.

Управление холдингами имеет отличия от управления отдельными компаниями, поэтому организация внутреннего контроля в холдингах представляет собой достаточно сложную задачу, требующую комплексного подхода.

Внутренний контроль в холдинге можно рассматривать как систему, организованную материнской или управляющей компанией, в интересах участников холдинга и регламентированную его внутренними документами. Система внутреннего контроля должна обеспечить: соблюдение установленного порядка ведения бухгалтерского учета и достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности), соблюдения законодательных и внутренних регулятивов.

Поскольку организационная структура холдингов, как правило, является достаточно разветвленной, то, соответственно, и схема системы внутреннего контроля будет иметь более сложный характер, чем в обособленных организациях. Таким образом, в холдингах схема системы внутреннего контроля распространяется, по нашему мнению, в т.ч. и в отдельности на каждого из участников холдинга, и комплексно на всю их совокупность, обеспечивая при этом общую эффективность работы компании в достижении ее целей.

Построение эффективной системы внутреннего контроля в холдинге, прежде всего, связано с целью реализации следующих возможностей по:

- повышению качества управления основными процессами и результатами деятельности холдинга;
- повышению качества управления структурными подразделениями;
- направлению усилий на обеспечение согласованности действий в целях достижения единого результата.

Нельзя не отметить, что достижение вышеуказанных возможностей в холдинге с помощью системы внутреннего контроля обеспечивается посредством реализации определенных задач, в которых от взаимосвязи и взаимодействия различных ее элементов требуется достичь конкретных показателей.

При этом важно учитывать, что именно верная формулировка и постановка задач системы внутреннего контроля позволяет достигнуть оптимальных результатов по ранее установленным целям, и именно по этим результатам уже можно судить об эффективности управления и развития компании, а в случае холдинга – как на уровне каждой отдельной его бизнес-единицы, где



соответствующим образом организована и функционирует система внутреннего контроля, так и на уровне всей структуры в целом.

Как правило, в структуру службы внутреннего контроля включаются один или несколько элементов:

- мониторинг эффективности процедур внутреннего контроля. Постановка необходимых систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля входит в обязанности руководства, и этому следует постоянно уделять соответствующее внимание. На службу внутреннего контроля обычно возлагаются обязанности по проверке этих систем, мониторингу эффективности их функционирования, а также представлению рекомендаций по их усовершенствованию;

- исследование финансовой и управленческой информации. Оно включает обзорную проверку средств и способов, используемых для сбора, измерения, классификации этой информации и составления отчетности на ее основе, а также специфические запросы в отношении отдельных ее составляющих частей, в том числе детальное тестирование операций, остатков по счетам бухгалтерского учета и других процедур;

- контроль экономности, эффективности и результативности, включая нефинансовые средства контроля организации;

- контроль за соблюдением законодательства РФ, нормативных актов и прочих внешних требований, а также политики, директив и прочих внутренних требований руководства.

По нашему мнению, эффективное функционирование внутреннего контроля должно соответствовать следующим требованиям:

своевременности - информация по результатам контроля должна быть представлена лицам, уполномоченным принимать решения, в максимально короткие сроки. Если сообщение запаздывает, то нежелательные последствия отклонений усугубляются, кроме того, объект переходит уже в другое состояние (действие), что лишает смысла сам проведенный контроль. При предварительном контроле несвоевременное сообщение о возможности возникновения отклонений также лишает смысла проведенный контроль.

взаимосвязи - решение задач, связанных с контролем, должно создавать надлежащие условия для взаимодействия работников различных функциональных направлений.

приемлемости - означает рациональность контрольных целей и задач, целесообразное распределение контрольных функций, целесообразность программ внутреннего контроля, а также применяемых методов.

актуальности - со временем даже самые прогрессивные методы управления устаревают, поэтому система внутреннего контроля должна быть построена таким образом, чтобы можно было ее изменять в соответствии с внешними и внутренними факторами.

важности - абсолютный контроль над обычными незначительными операциями (например, мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных задач. Но если высшее руководство считает, что какие-либо области деятельности организации имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен



контроль, даже если эта область с трудом поддается измерению по принципу «затраты-эффект».

целостности - объекты различного типа должны быть охвачены адекватным контролем, нельзя добиться общей эффективности, сосредоточив контроль только над относительно узким кругом объектов.

взаимодействия и координации - контроль необходимо осуществлять на основе четкого взаимодействия всех подразделений и служб организации.

Исходя из данных требований в практической деятельности служба внутреннего контроля холдинга обычно является структурным подразделением материнской (управляющей) компании. Одна из часто применяемых на практике организационных схем управления головной организации холдинга имеет следующий вид.

Управление по внутреннему контролю холдинга проводить следующие виды контроля:

- Операционный (управленческий) контроль деятельности;
- Контроль на соответствие требованиям законодательства и внутренних регулятивов;
- Контроль финансовой, управленческой и налоговой отчетности.

Непосредственная подчиненность управления внутреннего контроля совету директоров способствует:

- Осуществлению независимого и объективного контроля деятельности холдинга;
- Оценке рисков деятельности организации и разработке мероприятий по управлению ими;
- Оценке эффективности действующей системы ведения бизнеса;
- Оценке соответствия деятельности холдинга поставленным целям;
- Анализу результативности и эффективности деятельности холдинга;
- Подготовке финансовой и налоговой отчетности в соответствии с законодательством.

С учетом вышесказанного нами предлагается следующая структура службы внутреннего контроля.

Подразделение (отдел, группа) по методологии и стандартизации внутреннего контроля занимает ведущее место, поскольку в его обязанности входит разработка стандартов и методик внутреннего контроля, отвечающих задачам развития организации. Сотрудники этого отдела, как правило, не участвуют в проведении контрольных мероприятий.

Подразделение (отдел, группа) по контролю качества работы и соблюдения профессиональной этики совместно с отделом методологии и стандартизации внутреннего контроля организуют и проводят мероприятия по контролю качества, в том числе обучение, аттестацию сотрудников, консультирование по проблемным вопросам, анализ замечаний по результатам контроля качества и другие.

Подразделение (отдел, группа) по юридическим вопросам обеспечивает мониторинг изменений в законодательной и правовой базе и необходимое консультационное сопровождение при проведении контрольных процедур на



соответствие требованиям.

Подразделение (отдел, группа) внутреннего контроля бухгалтерской и налоговой отчетности осуществляет комплекс мероприятий по организационно- методическому обеспечению подготовки отчетности холдинга и его структурных подразделений, включая и разработку учетной политики, графика документооборота и др.

Подразделение (отдел, группа) рисков контроля выявляет, оценивает и разрабатывает мероприятия по снижению негативных последствий бизнес-рисков, присущих деятельности холдинга и связанных с ними рисков существенного искажения информации. Необходимость создания такого отдела определяется дополнительными требованиями к подготовке сотрудников и необходимостью организации контроля на постоянной основе (мониторинг).

Подразделение (отдел, группа) проверок осуществляет операционный (управленческий) внутренний контроль по различным аспектам деятельности холдинга и его структурных подразделений операционный (управленческий) внутренний контроль по различным аспектам деятельности холдинга и его структурных подразделений;

Выбор того или иного субъекта для проведения внутреннего контроля зависит от степени сложности организационной структуры холдинга, организационно-правовых форм компаний-участниц группы, видов и масштабов деятельности холдинга, целесообразности охвата контролем различных сторон деятельности, отношения акционеров и руководства группы к контрольной работе.

Заключение и выводы. Таким образом, исходя из требований эффективности деятельности службы внутреннего контроля, можно выделить основную задачу данной службы: контроль за соответствием фактических расходов плановым показателям, нормативам, сметам и бюджетным заданиям, а также организация системы внутренней отчетности группы, что достигается проведением контрольных мероприятий.

К контрольным мероприятиям относятся организация плановых и внеплановых проверок:

- деятельности компаний-участниц предпринимательского объединения, включая производственно-хозяйственную и коммерческую деятельность;
- финансово-экономического состояния
- организации бухгалтерского учета и отчетности.

В ходе контрольных мероприятий проверяются: правильность ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности компаниями-участницами группы; достоверность формирования консолидированной финансовой отчетности; правильность начисления налогов и сборов и своевременность расчетов с бюджетом; расчеты с кредиторами и дебиторами (по размеру денежных средств, превышающему установленные лимиты); направления движения финансовых потоков; исполнение финансовых планов, бюджетов; финансовое состояние каждой организации и группы в целом; обеспечение сохранности имущества группы компаний.

Система внутреннего контроля, реализуемая в холдинге, является



необходимым условием эффективной деятельности группы разнопрофильных компаний и основой для создания в холдинге единой комплексной системы управления финансами, которая охватывает все сферы бизнеса. Это позволит создать систему менеджмента, способную дать руководству холдинга исчерпывающую информацию о финансовых результатах в каждом сегменте бизнеса, координировать денежные потоки между компаниями холдинга с учетом их специфики и потребности в финансировании, контролировать расходы каждой бизнес-единицы и осуществлять как краткосрочное, так и стратегическое планирование.

Литература

1. Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный) «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 24.10.2016 N192н) // СПС КонсультантПлюс.
2. Волков А.Г. Контроль и ревизия: Учебное пособие /А. Г. Волков, Е.Н. Чернышева.— М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011.— 224 с.
3. Колодин Д.М. Внутренний контроль: Практические рекомендации / Д.М. Колодин.— М.: Техносфера, 2017.— 194 с.

***Abstract.** The article considers the organization of internal control systems in holding structures. The conditions of an effective system of internal control are determined. The structure of the holding's internal control service is proposed. The scheme of the holding's internal control system is presented. The internal control in the holding can be considered as a system organized by the parent or management company, in the interests of the holding participants and regulated by its internal documents. The internal control system should ensure: compliance with the established accounting procedure and the reliability of accounting (financial) statements), compliance with legislative and internal regulations.*

***Key words.** Control; management functions; the control; internal control; holding company; internal control system; components of the internal control system; tasks of the internal control system; advantages of organizing an internal control system.*