

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №4 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-4.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN417.pdf>

Статья опубликована 04.09.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Сластенко А.А. Системы внутреннего контроля в государственных корпорациях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №4 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN417.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 33**

**Сластенко Александр Александрович**

ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Россия, Москва<sup>1</sup>

Аспирант

E-mail: [aslastenko@gmail.com](mailto:aslastenko@gmail.com)

## **Системы внутреннего контроля в государственных корпорациях**

**Аннотация.** Государственные корпорации являются системообразующей структурой, направленной на обеспечение реализации приоритетных социально-экономических задач государства, стимулирование развития экономики в инновационных и инвестиционных направлениях, интеграцию финансовых интересов государства и, участие государства в финансировании стратегических проектов социального характера. Важно отметить, что эффективность деятельности государственных корпораций существенно зависит от качества финансового менеджмента в целом и финансового контроля в частности.

В статье рассмотрены примеры построения систем внутреннего контроля в государственных организациях, необходимость построения данных систем обуславливается обязательностью проведения внутреннего контроля в связи с появлением ст. 19 в Федеральном законе от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и пояснительной запиской Министерства финансов Российской Федерации по организации внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности ПЗ «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведение бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой)» (ПЗ-11/2013).

Важно отметить, что особенности организации финансового контроля государственных корпораций в современных условиях недостаточно проработаны в научной литературе, и это фактор и определяет выбор целей и задач исследования.

**Ключевые слова:** внутренний контроль; системы внутреннего контроля; государственные корпорации; компании с государственным участием; ключевые показатели эффективности; построение системы внутреннего контроля; внутренний аудит

---

<sup>1</sup> 123112, Россия, Москва, Пресненская набережная, 10, Блок «С»

Внутренний контроль является важнейшей составляющей системы управления, который упрощает путь к достижению целей, поставленных собственниками и, в ряде случаев, позволяющая оптимизировать бизнес-процессы, тем самым увеличивая доходность бизнеса.

Согласно российскому законодательству, понятия «внутренний контроль» и «внутренний аудит» являются разными, несмотря на то, что она преследуют одинаковые цели.

Контроль, как элемент управления, играет существенную роль в обеспечении функционирования государства. Анализ развития контроля показывает, что контроль является широко распространенным объективным явлением в экономической жизни общества. Реализация контроля базируется на глубоком изучении теоретических, методологических и практических основ контроля как комплексного социального и экономического явления [1].

Росимущество утвердило ряд методических рекомендаций для компаний с государственным участием, в которых отражены указания о внутреннем аудите, об организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах, о построении функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации, об управлении рисками, о применении ключевых показателей эффективности. Однако практически все они посвящены внутреннему аудиту, а не внутреннему контролю<sup>2</sup>.

В систему внутреннего контроля включены методы внутреннего аудита, контрольно-ревизионные функции, элементы системы риск-менеджмента, систему менеджмента качества, а также службу внутреннего контроля, распространенную как вертикально в организационной структуре, так и горизонтально, контролируя все этапы бизнес-процессов в компании<sup>3</sup>.

На эффективную деятельность любой организации оказывает влияние достоверная и своевременная информация об осуществляемых операциях, их стратегические цели и уровень соответствия законодательным нормам и, поэтому крайне важно грамотно организовать систему внутреннего контроля (СВК) организации.

Построение релевантной СВК в государственных корпорациях (далее – госкорпорация или ГК) усложняется, поскольку такой организации субъекту необходимо руководствоваться политическими, социальными и другими аспектами при разработке своей стратегии, поэтому не всегда учет коммерческого интереса является приоритетным. В условиях современной Российской экономики государственным корпорациям следует учитывать правовой аспект, при этом в настоящее время с понятием внутреннего контроля связано множество действующих нормативных документов [6].

Как правило, организационная структура государственных корпораций и порядок ее формирования индивидуальны. Однако у всех государственных корпораций прослеживается трехзвенная система органов управления:

1. высший орган управления – совет директоров или наблюдательный совет;
2. коллегиальный орган управления – правление;
3. единоличный исполнительный орган – генеральный директор, президент или председатель [2].

---

<sup>2</sup> Методические рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Росимущества от 04.07.2014 № 249).

<sup>3</sup> Методические рекомендации по построению функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Росимущества от 30.09.2014 № 330).

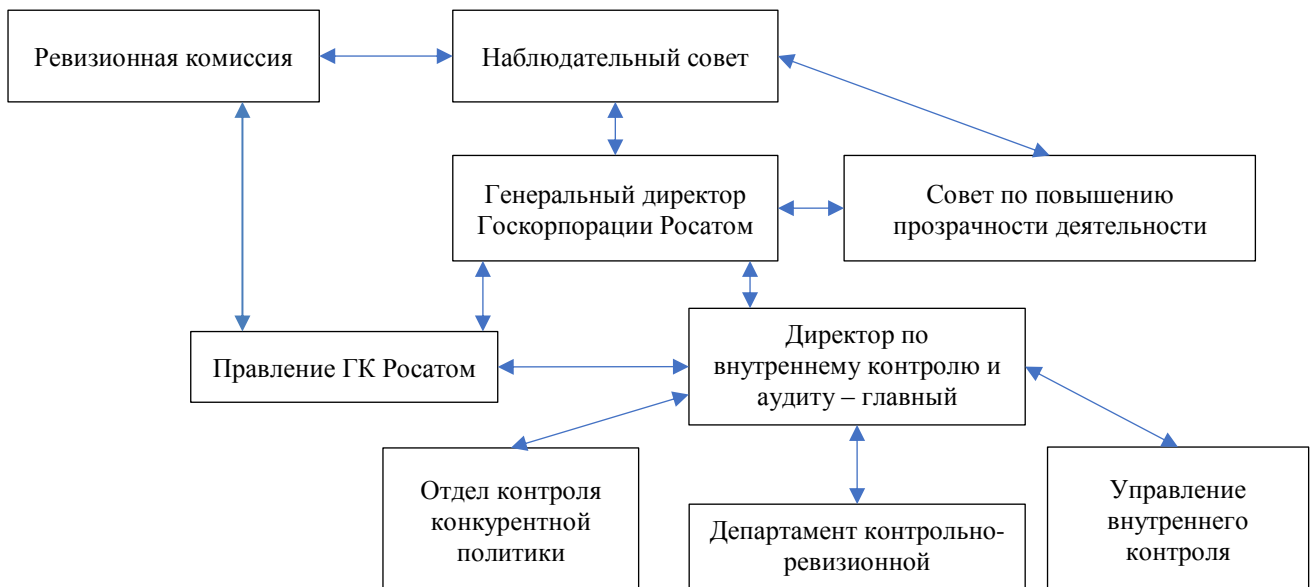
С учетом особенностей организационно-правовой формы государственных корпораций представляется важным вопрос о том, насколько эффективен финансовый контроль государственных корпораций с позиций реализации их потенциала в решении поставленных задач [3].

В настоящее время в России действует несколько корпораций с участием государственного финансирования, и одним из крупнейших является государственная корпорация «Росатом», которая производит размещение в свободном доступе регламентов и инструкций для внутренних аудиторов и контролеров<sup>4</sup>.

Система внутреннего контроля ГК «Росатом» регламентируется:

1. Политикой в области внутреннего контроля ГК «Росатом» и ее организаций.
2. Положением об Управлении внутреннего аудита.
3. Положением о Департаменте контрольно-ревизионной деятельности.
4. Положением о ревизионной комиссии ГК «Росатом».
5. Положением об отделе контроля конкурентной политики.
6. Положением о Центральном арбитражном комитете Госкорпорации «Росатом».

Внутренний контроль в Госкорпорации «Росатом» осуществляют: ревизионная комиссия, совет по повышению прозрачности деятельности, отдел контроля конкурентной политики, департамент контрольно-ревизионной деятельности, управление внутреннего аудита.



**Рисунок 1.** Структура СВК «Росатом» (составлено автором)

Ревизионная комиссия является контролирующим органом Наблюдательного совета корпорации, занимается подтверждением достоверности, полноты и соответствия стратегическим целям отчетности стандартов и нормативов компании, вносит предложения по совершенствованию качества служб СВК, осуществляет контроль за эффективным и целевым расходованием бюджетных средств, специальных фондов и иного имущества.

<sup>4</sup> Федеральный закон №317-ФЗ от 01.12.2007 «О государственной корпорации по атомной энергии "Росатом"».

Управление внутреннего аудита ответственно за повышение релевантности и надежности систем внутреннего контроля и системы управления рисками и обеспечение контроля над эффективным использованием средств федерального бюджета. Осуществляет контроль за исполнением положений политики в области внутреннего контроля, исполнения корректирующих мероприятий, координацию, планирование и апробацию методологии контрольной деятельности.

Департамент контрольно-ревизионной деятельности осуществляет контроль соблюдения Корпорацией и ее организациями требований нормативных правовых актов Российской Федерации, решений органов управления Корпорации и локальных и нормативных правовых актов Корпорации и ее организаций. Проводит анализ и оптимизацию показателей финансово-хозяйственной деятельности, а также осуществляет контроль надежности, достоверности и полноты финансовой и управленческой отчетности организаций Корпорации.

Отдел контроля конкурентной политики ответственен за повышение эффективности средств федерального бюджета и собственных средств Корпорации посредством проводимых отделом контрольных мероприятий, а также обеспечение сбора и анализа жалоб по вопросам собственности. Ведет реестр недобросовестных поставщиков и осуществляет контроль вопросов, связанных с конкурентной политикой. Данный отдел руководит системой Центрального арбитражного комитета отрасли, в которую входят арбитражные комитеты дивизионов, данные комитеты призваны решать вопросы, связанные с досудебным урегулированием конфликтов в системе закупок корпорации.

Специализированные органы внутреннего контроля, данные рабочие группы собираются для проведения процессов внутреннего контроля, аудита дочерних и зависимых организаций.

Совет по повышению прозрачности деятельности ГК «Росатом» создан для обеспечения выполнения задач государственных органов исполнительной власти по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью государственных корпораций равно как для реализации национальной стратегии по противодействию коррупции.

Показательным примером организации внутреннего контроля может стать ОАО «РЖД» – компания, не имеющая статуса госкорпорации, но 100 % акций которой принадлежат Российской Федерации.

Система внутреннего контроля ОАО «РЖД» регламентируется<sup>5</sup>:

1. Положением об организации внутреннего аудита в холдинге "РЖД".
2. Положением о системе внутреннего контроля в холдинге "РЖД".
3. Положением о комитете по аудиту и рискам совета директоров ОАО "РЖД".
4. Положением о ревизионной комиссии ОАО "РЖД".

Внутренний контроль в холдинге ОАО «РЖД» осуществляют: ревизионная комиссия, комитет по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД», Центр внутреннего аудита «Желдораудит», Центр технического аудита (ЦТА), Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль», Центр по организации противодействия коррупции, Инспекция при президенте ОАО «РЖД».

---

<sup>5</sup> Постановление Правительства №585 от 18.09.2003 «О создании открытого акционерного общества "Российские железные дороги"».

Комитет по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД» является высшей инстанцией в СВК компании. Комитет разрабатывает новые стандарты по улучшению качества внутреннего контроля, и выделяет процессы внутреннего контроля, как наиболее важные и приоритетные для процветания организации, а также заботится о высоком уровне независимости служб СВК.

Ревизионная комиссия ОАО «РЖД» – это контролирующий орган Совета директоров, с правом проводить полные или и частичные проверки деятельности организации с целью подтверждения достоверности, полноты и соответствия стратегическим целям отчетности стандартов и нормативов организации, а также совершенствования качества служб СВК.

Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль» это контролирующий орган правления организации, подотчетный через директора департамента ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту, к функциям центра относятся разработка планов, новых направлений, форм и методов проведения внутреннего аудита и контроля финансово-хозяйственной деятельности в ОАО «РЖД».

Центр внутреннего аудита «Желдораудит» это контролирующий орган правления компании, подотчетный через директора департамента ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту, к функциям центра относятся контроль сохранности активов, организация и проведение внутреннего аудита Компании, направленного на контроль и повышение эффективности и результативности бизнес-процессов ОАО «РЖД», соблюдение требований внутренних документов ОАО «РЖД», а также законодательства Российской Федерации.

Центр технического аудита это контролирующий орган правления компании, задачей которого является обеспечение должного качества технических средств и их составных частей, поставляемых Компании ОАО «РЖД», проведение инспекционного и приемочного контроля, аудита систем менеджмента качества, технического аудита.

Центр по организации противодействия коррупции это контролирующий орган правления организации, задачей которого является организация противодействия коррупции, процессов противодействия коррупции в подразделениях аппарата управления, филиалах, структурных подразделениях, аффилированных и дочерних обществах ОАО «РЖД».

На рисунке 2 представлена структура СВК ОАО «РЖД».

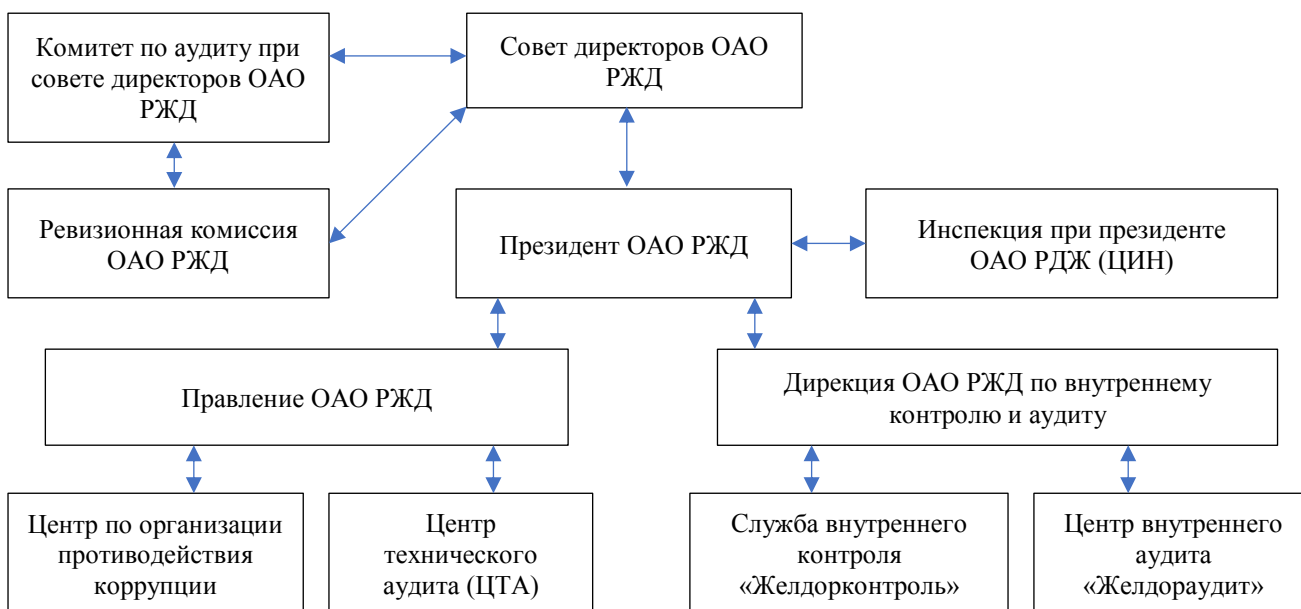


Рисунок 2. Структура СВК ОАО «РЖД» (составлено автором)

Наличие такого числа подразделений, занимающихся внутренним контролем СВК ООО «РЖД» считается достаточно эффективным, поскольку перекрывает все зоны ответственности подразделений и интеграция риск-ориентированной модели внутреннего контроля, а также значительные средства, затрачиваемые на унификацию и распространения системы корпоративного управления, позволяют существенно упростить проверку и фактически превратить ее в непрерывный мониторинг.

В бюджетном послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 23 июня 2008 года была отмечена необходимость формирования на федеральном уровне системы мониторинга эффективности бюджетных расходов, а также оценки эффективности использования финансовых ресурсов, передаваемых государственным корпорациям [8].

Из представленного анализа можно заключить, что все крупные корпорации применяют сложные интегрированные системы корпоративного управления. Контрольные действия включают политику и процедуры, которые помогают удостовериться в выполнении распоряжений руководства корпораций, а также в том, что предприняты все необходимые меры в отношении рисков, которые могут мешать достижению целей аудируемого лица. Контрольные действия могут осуществляться как вручную, так и с применением автоматизированных информационных систем, иметь различные цели и применяться на различных функциональных и организационных уровнях корпораций.

Внутренний контроль является объективной необходимостью процесса жизнедеятельности государственной корпорации, обусловленной сущностью финансов, поэтому он не может осуществляться в изолированном виде [9].

Внутренний контроль является одной из важнейших функций управления государственными корпорациями. Целью данной функции является выявление отклонений от нормативных требований и базовых политик к процедурам управления бюджетными финансовыми потоками и иницирующей их деятельность экономических субъектов, от параметров его эффективности, законности и целесообразности. При выявлении наличия таких отклонений, внутренний контроль обеспечивает принятие соответствующих превентивных и корректирующих мер [10].

Создание эффективных систем внутреннего аудита, контроля и управления рисками, отвечающих современным требованиям, является важнейшим элементом управления организацией, одним из необходимых условий обеспечения финансовой устойчивости, эффективности экономической деятельности и повышения инвестиционной привлекательности и динамического развития корпорации.

Опыт ведущих российских корпораций, работающих в связи с состоянием экономики и ряда политических трендов страны в сложных, зачастую кризисных условиях, представляет значительную ценность и может быть успешно адаптирован для малого и среднего бизнеса, который сегодня также переживает нелегкие времена.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Воронин Ю. М. Государственный финансовый контроль: вопросы теории и практики. – М., 2005. С. 28.
2. Курбатов А. Я. Государственная корпорация как организационно-правовая форма юридического лица: Хозяйство и право. – № 4. – 2008. – С. 105-124.
3. Корухов А. А. Совершенствование управления государственными корпорациями в промышленности России. – М: Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), 2010. – 22 с.
4. Воронин Ю. М., Мешалкина Р. Е. Стандартизация финансового контроля: Россия и мировой опыт. – М: Финансовый контроль, 2003. – 160 с.
5. Гапоненко А. Л, Панкрухина А. П. Теория управления. – М.: «Издательство РАГС», 2010. – 560 с.
6. Бурцев В. В. Проблема государственной экономической безопасности: Финансы. 2003. № 8. С. 55.
7. Рябухин С. Н. Аудит эффективности использования государственных ресурсов. – М.: Наука, 2004. – 284 с.
8. Бюджетное послание Президента Российской Федерации Д. А. Медведева Федеральному Собранию РФ от 23 июня 2008 г. «О бюджетной политике в 2009 – 2011 годах».
9. Агапцов С. А. Особенности национального государственного финансового контроля. – М: Финансовый контроль. – № 5. – 2002. – С. 58 – 62.
10. Ордокова Ж. И. Приоритетные направления развития российского государственного финансового контроля. – Красноярск: В мире научных открытий. – № 3. – 2009. – С. 80-84.

**Slastenko Alexander Alexandrovich**

The Russian Presidential academy of national economy and public administration, Russia, Moscow  
E-mail: [aslastenko@gmail.com](mailto:aslastenko@gmail.com)

## **The systems of internal control in the state corporations**

**Abstract.** The state corporations are the systemically sufficient structure aimed at providing realization of priority social and economic problems of the state, stimulation of the innovative and investment directions of development of economy, participation of the state in financing of strategic projects of social character, integration of financial interests of the state and business. It is important to note that the efficiency of activity of the state corporations significantly depends on quality of financial management in general and financial control in particular.

This article describes internal control systems in the state organizations, purpose of creation caused by obligation of carrying out internal control in connection with emergence of Art. 19 in Federal the law from 12.6.2011 No 402-FZ "About accounting" and the explanatory note of the Ministry of Finance of the Russian Federation on the organization of internal control of the made facts of economic life, conducting accounting and drawing up accounting (financial) reports of PZ "The Organization and Implementation by the Economic Subject of Internal Control of the Made Facts of Economic Life, Conducting Accounting and Drawing Up Accounting (Financial)" (PZ-11/2013).

The questions of the organization of financial control of the state corporations have not been described sufficiently in scientific literature; this moment defines the choice of the purposes and problems of dissertation research.

**Keywords:** internal control; the systems of internal control; the state corporations; the companies with the state participation; key performance indicators; creation of system of internal control; internal audit