

# ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ



УДК 338.246.025  
ББК 65.050-65.054  
В 60

**Авторский коллектив:**

Земсков В.В., Прасолов В.И., Саркисян К.С., Волконский В.А. Щербаков А.Н.

**Ответственные редакторы:**

**Земсков В.В.**, профессор Департамента экономической безопасности и управления рисками Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор экономических наук, доцент;

**Прасолов В.И.**, доцент Департамента экономической безопасности, ведущий научный сотрудник Центра анализа, управления рисками и внутреннего контроля в цифровом пространстве Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, кандидат политических наук, доцент.

**Рецензенты:**

*Яковлев В.М.*, доктор экономических наук, профессор;

*Демин С.С.*, доктор экономических наук, профессор;

*Климочкин О.В.*, кандидат экономических наук.

**Внутренний контроль в управлении рисками хозяйствующих субъектов:** Учебное пособие / В.В. Земсков, В.И. Прасолов, К.С. Саркисян, В.А. Волконский, А.Н. Щербаков; под ред. В.В. Земскова, В.И. Прасолова. — М.: Прометей, 2021. — 378 с.

ISBN 978-5-00172-133-8

Внутренний контроль стал неотъемлемой частью российского бизнеса. Один из ключевых критериев относительного совершенства внутреннего контроля — наличие системы управления рисками. И здесь откровенное разочарование: риск-менеджмент вообще отсутствует в компаниях, перед которыми не поставлена цель повышения инвестиционной привлекательности, и развит только в четверти компаний, инвестпривлекательность которых является одним из элементов стратегии. Таким образом, данное учебное пособие востребовано и студентами, и работодателями.

*Издание предназначено практическим работникам, преподавателям и студентам высших учебных заведений — всем, кто интересуется данной проблематикой.*

ISBN 978-5-00172-133-8

© Коллектив авторов, 2021

© Издательство «Прометей», 2021

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Основные термины и определения</b> .....	<b>5</b>
<b>Введение</b> .....	<b>32</b>
<b>Глава 1. Внутренний контроль основа управления рисками хозяйствующих субъектов</b> .....	<b>35</b>
1.1. Эволюция функции контроля .....	35
1.2. Концептуальные основы внутреннего контроля (Комиссия Тридуэя) .....	43
1.3. Требования Закона Сарбейнса — Оксли к системе внутреннего контроля .....	55
1.4. Требования международной организации финансового контроля ИНТОСАИ .....	60
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	63
<b>Глава 2. Теория и практика построения систем управления рисками</b> .....	<b>64</b>
2.1. Определение риска и суть риск-менеджмента .....	65
2.2. Практические аспекты управления рисками .....	105
2.3. Современные методики оценки рисков .....	131
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	144
<b>Глава 3. Внутренний контроль в управлении рисками</b> .....	<b>146</b>
3.1. Взаимосвязь внутреннего контроля и управления рисками .....	146
3.2. Эволюция четвертой линии защиты.....	156
3.3. Первый стандарт по рискам (ISO 31000).....	170
2.1. Управление процессами управления рисками и соответствующими коммуникациями.....	172
2.2. Создание возможностей управления рисками с течением времени .....	172
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	178
<b>Глава 4. Внутренний аудит и управление рисками</b> .....	<b>180</b>
4.1. Экономические основы внутреннего аудита .....	180
4.2. Функциональное положение внутреннего аудита в организации .....	182
4.3. Права и ответственность службы внутреннего аудита.....	198

4.4. Оценка эффективности системы внутреннего контроля (аудита) .....	201
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	208
<b>Глава 5. Комплаенс-контроль в управлении рисками .....</b>	<b>209</b>
5.1. Теоретические основы управления комплаенс-риском ....	209
5.2. Ключевые компоненты комплаенс программы .....	222
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	243
<b>Глава 6. Противодействие мошенничеству и коррупции в системе управления рисками .....</b>	<b>244</b>
6.1. Основные различия между российским и западным подходом в определении корпоративного мошенничества и коррупции.....	244
6.2. Виды корпоративного мошенничества. Индикаторы корпоративного мошенничества.....	260
6.3. Антикоррупционные мероприятия в целях минимизации рисков организации .....	271
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	285
<b>Глава 7. Взаимодействие подразделений хозяйствующего субъекта в рамках системы внутреннего контроля и управления рисками.....</b>	<b>286</b>
7.1. Роли и функции основных мониторинговых подразделений .....	286
7.2. Разделение ролей мониторинговых подразделений в управлении рисками.....	295
7.3. Синергетический эффект от взаимодействия мониторинговых подразделений .....	300
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	303
<b>Заключение.....</b>	<b>304</b>
<b>Приложение 1 .....</b>	<b>307</b>
<b>Приложение 2 .....</b>	<b>324</b>
<b>Приложение 3 .....</b>	<b>329</b>
<b>Приложение 4 .....</b>	<b>338</b>
<b>Приложение 5 .....</b>	<b>342</b>
<b>Приложение 6 .....</b>	<b>343</b>
<b>Приложение 7 .....</b>	<b>344</b>
<b>Приложение 8 .....</b>	<b>345</b>
<b>Приложение 9 .....</b>	<b>346</b>
<b>Приложение 10 .....</b>	<b>347</b>
<b>Список использованных источников .....</b>	<b>371</b>

# ГЛАВА 1

## ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

---

### 1.1. Эволюция функции контроля

Управление в человеческом обществе существовало всегда. Это выражалось в установлении определенных иерархических ступеней для эффективного управления группой людей (например, вождь племени устанавливал определенные требования или свод правил, которым необходимо было подчиняться сородичам).

В истории управления имеются лишь отдельные отрывочные сведения, содержащие некоторые аспекты управления и рекомендации. Так, например, книга «Поручение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000—1500 гг., до н. э.) содержит советы начальнику: «Будь спокоен, когда ты слушаешь слова просителя, не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса».

В Древнем Риме Катон Старший (234—149 гг. до н. э.) советовал владельцу земли «посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано и что осталось сделать. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе и объяснения, почему часть ее не выполнена». Следовательно, знание истории управления помогает облегчать процесс управления государством, сложной организационной структурой и т. д.

В развитие научной управленческой мысли большой вклад внес итальянский мыслитель Макиавелли (1469—1527), в частности, он утверждал: «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел познать их способности и удержать их преданность».

В результате государственной реформы, осуществленной Петром I, управленческая деятельность в России получила широкое распространение. Так, одно из указаний управляющему того времени гласит: «Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках, и о прочем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий день удержать надлежит по гривне».

Бурное развитие функции контроля получило распространение в связи с разделением процесса производства на отдельные составляющие. Так, К. Маркс выделял труд по надзору и ставил его рядом с трудом по управлению: «Подобно тому, как капиталист сначала освобождается от физического труда, как только капитал его достигает той минимальной величины, при которой только и начинается собственно капиталистическое производство, так теперь он передает уже и функции непосредственного и постоянного надзора за отдельными рабочими и группами рабочих особой категории наемных работников... Работа надзора закрепляется как их исключительная функция»<sup>1</sup>.

Стремительное развитие промышленности в США требовали новые эффективные инструменты управления. Так, Ф. Тейлор в работе «Принципы научного управле-

---

<sup>1</sup> Маркс К., и Энгельс Ф. Сочинения: в 50 т. 2-е изд. Т. 28. М., 1955—1981. С. 343—344.

ния» (1911) сделал акцент на школу научного управления: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния».

Генри Гантт в своей работе «Труд, заработная плата и доход» (1910) большое внимание уделял анализу производительности труда и разработал линейный график, позволяющий контролировать производственный процесс и полученные результаты в виде заработной платы рабочего.

Таким образом, в результате эволюции функции контроля к началу XX столетия он приобрел самостоятельное функциональное значение. Контроль становится самостоятельной функцией в процессе управления хозяйствующим субъектом, т. е. становится завершающим этапом управленческой деятельности, результаты этой деятельности служат информационной базой для эффективного управления, обеспечивающей получение достоверных сведений о финансово-хозяйственной деятельности любого хозяйствующего субъекта, органа государственного управления и домашних хозяйства.

Однако следует различать сущность контроля при командно-административной системе управления и рыночных отношениях. Например, в СССР система контроля охватывала все народное хозяйство на всех уровнях управления, и она включала следующую классификацию видов контроля:

- партийный контроль;
- государственный контроль;
- общественный контроль.

*Партийный контроль* осуществлял проверку соблюдения генеральной линии по выполнению решений партийных и государственных органов по социально-экономическому развитию народного хозяйства в целом и его отраслей.

*Государственный контроль* осуществляли органы государственной власти и управления через комиссии Верховного Совета СССР. При этом все государственные и общественные органы обязаны были выполнять требования комиссий Верховного Совета СССР.

*Общественный контроль* осуществлялся в общественных организациях и объединениях — профсоюзные и комсомольские организации, различные общественные объединения.

Государственный контроль по субъекту деятельности классифицировался на вневедомственный, внутриведомственный и внутрихозяйственный контроль. Вневедомственный контроль осуществлял проверку исполнения решений органов государственной власти и управления в народном хозяйстве независимо от ведомственной принадлежности. Внутриведомственный контроль — это функция контроля за деятельностью предприятий и организаций, входящих по административной подчиненности в одно ведомство, министерство. Органом внутриведомственного контроля выступали контрольно-ревизионные управления министерств и ведомств. Основными задачами ведомственного контроля являлись:

- осуществление контроля за выполнением государственного плана;
  - экономное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
  - сохранности собственности;
  - правильной постановки бухгалтерского учета;
  - выявления фактов приписок и расточительства
- и т. д.

Внутрихозяйственный контроль являлся элементом оперативного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, осуществлялся в отношении структурных и производственных подразделений предприятий и организаций через специально созданные контрольно-ревизионные группы и инспекции.



Основной формой контрольных действий, кроме проверки и наблюдения, являлась ревизия, представляющая собой сочетание документальной и фактической проверки за определенный период времени. Результатом всех форм контрольных действий оформлялись актами проверки, подписываемые всеми участниками проверочного процесса.

Коренная перестройка экономики страны, прошедшая в конце 1980-х годов, и переход ее на рыночные отношения, определила необходимость совершенствования всей системы контроля, а также повышения его эффективности. Российская экономика в настоящее время характеризуется новым качеством развития хозяйствующих субъектов. Это связано с появлением новых субъектов рынка в виде корпоративных объединений: финансово-промышленных групп, холдинговых компаний, акционерных обществ с иностранным капиталом. При этом информация о хозяйственной деятельности этих объединений, необходимая для принятия экономических решений заинтересованными внешними и внутренними пользователями (собственниками, инвесторами, кредиторами, органами государственной власти, управленческим персоналом хозяйствующих субъектов и др.) становится важнейшим объектом аудита. Информация надежна, если она не содержит существенных ошибок. Чтобы быть надежной, информация должна объективно отражать факты хозяйственной деятельности, к которым она фактически относится. А достоверность данных бухгалтерской (финансовой) отчетности подтверждаются аудиторскими организациями путем представления внешним пользователям аудиторского заключения.

В результате того появились такие виды финансового контроля как парламентский контроль, налоговый контроль, контроль казначейства и, конечно, аудит.

Финансовый контроль может быть дифференцирован в зависимости от контролирующих органов на государственный контроль, ведомственный контроль и аудит.

Данная классификация не является исчерпывающей, расширение полномочий контрольно-надзорных органов, аудиторских услуг позволит определить новые виды и направления контрольной деятельности. Далее кратко рассмотрим основные цели и задачи соответствующих видов контроля.

Основные задачи и функции парламентского контроля вытекают из Основного закона нашей страны — Конституции Российской Федерации, где отмечено, что парламентом Российской Федерации является Федеральное собрание, состоящее из двух палат — Совета Федерации и Государственной Думы.

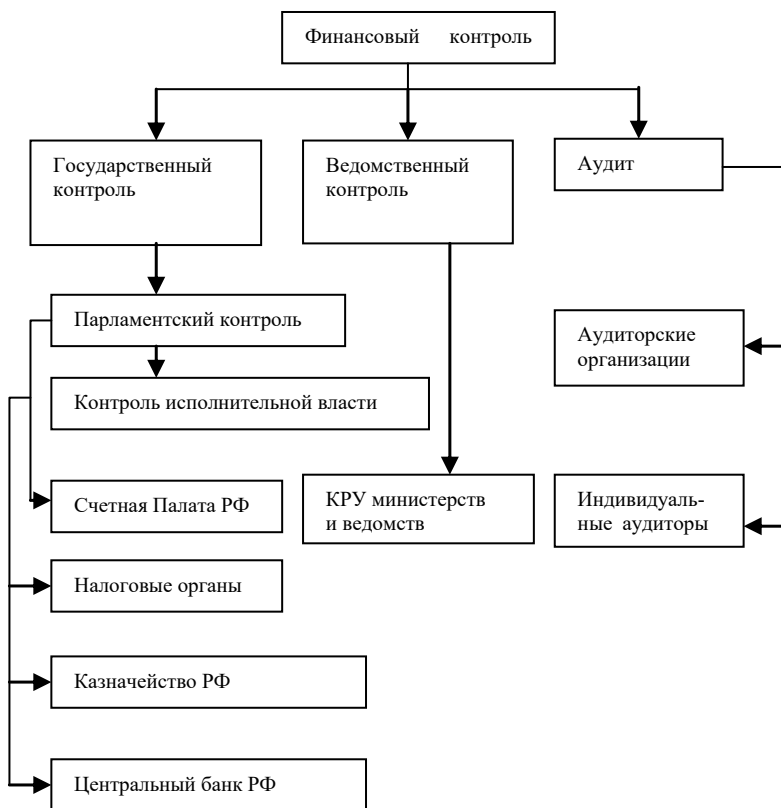
Все многообразие видов контроля и уровней, на котором он осуществляется, можно представить в виде следующей схемы (Рисунок 1.1)<sup>1</sup>.

*В сферу парламентского контроля* входят следующие процедуры:

- контроль за исполнением доходных и расходных статей федерального бюджета и бюджетов федеральных внебюджетных фондов;
- определение целесообразности и обоснованности государственных расходов и использование федеральной собственности;
- финансовая экспертиза проектов федеральных законов, связанных с финансированием за счет средств федерального бюджета;
- контроль за законностью движения средств федерального бюджета и внебюджетных целевых фондов в финансово-кредитных учреждениях России;
- контроль за управлением и обслуживанием государственного внутреннего и государственного внешнего долга, а также за законностью и эффективностью реализации иностранных кредитов и займов.

---

<sup>1</sup> Земсков В.В. Методология статистического исследования результатов аудиторских проверок»: Дис. ... д-ра экон. наук. М., 2007.



**Рисунок 1.1. Виды финансового контроля**

Правительство Российской Федерации осуществляет финансовый контроль за процессом исполнения федерального бюджета, эффективным проведением денежно-кредитной политики в стране, при этом часть полномочий могут делегироваться соответствующим контрольно-надзорным органам исполнительной власти.

Счетная палата Российской Федерации является основным органом государственного финансового контроля в отношении всех органов исполнительной власти,

местного самоуправления, предприятий и организаций в независимости от формы собственности и некоммерческих организаций, которые получают, перечисляют, используют средства федерального бюджета на основании федеральных целевых программ, субсидий, а также проводят проверку эффективности использования федеральной собственности, которую организации могут получать на праве оперативного управления или в аренду.

Таким образом, формами проверки Счетной палаты Российской Федерации выступают аудит использования государственных средств, а также аудит эффективности. Под аудитом эффективности понимается тип контрольных мероприятий, целями которого является определение эффективности использования государственных средств при выполнении органами государственной власти, предприятиями и учреждениями возложенных на них функций<sup>1</sup>. При этом эффективность использования государственных средств определяется как соотношение полученных результатов и затратами на их достижение.

Важную роль в финансовом контроле занимают налоговые органы. Налоговые органы осуществляют проверку правильности исчисления и своевременной уплаты налогов и сборов в соответствующие бюджеты. При этом основными формами налоговой проверки выступают камеральные и выездные проверки.

Краткий исторический экскурс в эволюцию контроля как последнего элемента системы управления хозяйствующим субъектом позволил нам доказать, что контроль объективно появился вместе с возникновением управленческой деятельности, особенно бурно развивался с появлением товарно-денежных отношений, формируя специфическую систему контрольно-надзорной деятельности.

---

<sup>1</sup> Стандарт финансового контроля СФК 104. Проведение аудита эффективности использования государственных средств. URL: <http://www.ach.gov.ru/activities/bulleten/594/16177/> дата обращения 29.12.2020.

Современная система контрольно-надзорной деятельности опирается на методологическую базу по организации системы внутреннего контроля, которая берет начало в США, и появлением национальной комиссии по борьбе с недостоверной финансовой отчетностью, известная по имени первого своего председателя, Джеймса С. Тредуэя (James C. Treadway), как Комиссия Тредуэя.

Далее кратко рассмотрим основные характеристики этой системы внутреннего контроля.

## **1.2. Концептуальные основы внутреннего контроля (Комиссия Тредуэя)**

Концептуальные основы внутреннего контроля были созданы Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) в 2001 году.

До появления указанной модели внутреннего контроля отсутствовало всеобщее согласие на предмет термина «внутренний контроль». В результате у хозяйствующих субъектов не было стандартного руководства, которое они могли бы использовать для консультирования и определения, является ли их система внутреннего контроля эффективной. Следует отметить, что отсутствие такого стандартного руководства приводило к многочисленным разногласиям по такому важному вопросу. Так, можно отметить, что в 2001—2002 годах обанкротились такие компании, например, «Энрон», «УорлдКом», «Адельфия» из-за неэффективной хозяйственной деятельности.

Все эти явления подтвердили объективную необходимость и основу для разработки стандартного руководства для оценки эффективности корпоративного руководства, системы внутреннего контроля и управления рисками.

В целях противодействия сознательному искажению финансовой отчетности, а также выработке рекомендаций, направленных на сокращение масштабов распространения этой незаконной практики, пять частных орга-

низаций США выступили с инициативой о разработке определенного стандарта, которыми руководствовались бы все компании. Этими организациями являлись:

- Американский Институт дипломированных присяжных бухгалтеров;
- Американская ассоциация бухгалтеров;
- Институт внутренних аудиторов;
- Институт бухгалтеров по управленческому учету;
- Международная ассоциация финансовых руководителей.

Эти пять спонсорских организаций стали известны под общим названием Комитет спонсорских организаций Комиссии Тридуэя. В 1992 году Комиссии Тридуэя выпустила документ под общим названием «Интегрированная концепция внутреннего контроля». Кратко этот документ принято называть по наименованию комитета-организатора, концепцией COSO, моделью COSO. Основной целью документа является оказание помощи компаниям лучше оценивать и совершенствовать свои системы внутреннего контроля.

Модель COSO включает в себя несколько основных понятий «внутреннего контроля»:

- внутренний контроль представляет собой процесс. Это средство для достижения цели, а не самоцель;
- внутренний контроль зависит от людей. Он представляет собой не только политики, руководства и формы, но и людей на всех уровнях организации;
- внутренний контроль может обеспечить руководству и Совету компании лишь достаточную уверенность, но не абсолютные гарантии;
- внутренний контроль направлен на достижение целей в одной или нескольких отдельных, но пересекающихся категориях.

Модель COSO определяет внутренний контроль как «процесс, осуществляемый Советом директоров, высшим руководством и остальным персоналом компании, пред-

назначенный для обеспечения «разумной уверенности» касательно достижения целей в следующих категориях:

эффективность и продуктивность операций, надежность финансовой отчетности, и соблюдение применимых законов и правил».

Таким образом, модель COSO изменила представление о внутреннем контроле как об узком виде контрольной деятельности в сфере финансовой отчетности в пользу представления о внутреннем контроле как о деятельности, охватывающей все виды хозяйственных операций и нормативно-правового соответствия деятельности хозяйствующего субъекта. Кроме того, модель COSO установила стандарт, по отношению к которому все организации могут оценивать свои системы внутреннего контроля. На рисунке 1.2 представлена матрица, имеющей форму куба (куб ERM COSO).



*Рисунок 1.2. Международные требования к построению системы внутреннего контроля*

Модель COSO определила, что система внутреннего контроля должна состоять из пяти взаимосвязанных компонентов:

- Контрольная среда;
- Оценка рисков;
- Контрольные процедуры;
- Информация и коммуникации;
- Мониторинг.

Название этих компонентов легко запоминаются, если использовать мнемограмму CRIME (по первым буквам их названий на английском языке, что переводится как «преступление»).

Далее кратко рассмотрим сущность всех взаимосвязанных компонентов.

Контрольная среда. Контрольная среда является базой для всех остальных компонентов, оказывает влияние на осознание и понимание необходимости контроля всеми работниками организации. Она задает тон по всей организации, К числу факторов контрольной среды относятся:

- Честность, моральные ценности и профессионализм сотрудников;
- Приверженность руководства к повышению эффективности управления;
- Политика и практика управления персоналом;
- Философия и стиль руководства;
- Способ распределения полномочий и ответственности, а также организации и развития квалификации сотрудников;
- Руководящая роль Совета директоров.

Честность с точки зрения модели COSO означает, что сотрудники должны выполнять свою работу честно, добросовестно, опираясь на соответствующие стандарты и внутренние документы. Понятие «Мораль» происходит от лат. *mores* — нравы, обычаи, поведение — форма общественного сознания, отражающая взгляды, нормы и оценки обществом поведения отдельных людей. Таким образом, моральные ценности относятся к хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования и устанавливают общие принципы поведения сотрудников хозяйствующего



субъекта в процессе осуществления профессиональной деятельности.

Понятие «профессионализм» означает, что сотрудники обладают квалификацией, необходимой для выполнения должностных обязанностей. Конкретные профессиональные знания, навыки и умения, которые необходимы сотруднику для достижения должного уровня квалификации, зависят от особенностей и видов выполняемых работ. Если сотрудник выполняет много проверок в области финансовой отчетности, то ему необходимы знания в понимании соответствующих принципов и методик бухгалтерского учета и представления этой отчетности заинтересованным сторонам. Если сотрудник специализируется в области процедур внутреннего контроля, то ему не столь очевидно глубокое знание стандартов учета и отчетности для профессионального исполнения своих обязанностей. Необходимые требования к образованию и профессиональному опыту для занятия вакансии внутреннего контролера, устанавливаются руководителем подразделения внутреннего контроля.

Приверженность руководства к повышению эффективности управления означает, что они стимулируют осознание и понимание необходимости контроля через установления формальных и неформальных политик и процедур, которым сотрудники должны следовать постоянно, и которые учат работать в команде и разделять общие ценности организации всеми сотрудниками.

Политика и практика управления персоналом. С вопросом кадрового обеспечения непосредственно связаны вопросы найма квалифицированного персонала в штат хозяйствующего субъекта, в том числе в подразделение внутреннего контроля. Политика и практика играют ключевую роль для штатных работников, поскольку помогают им соблюдать требования стандартов деятельности хозяйствующего субъекта, структурных подразделений. Форма и содержание, а также формализация политик и процедур зависят от размера и структуры

хозяйствующего субъекта, в том числе подразделения внутреннего контроля, от сложности выполняемой ими работы.

Обычно в небольших по размеру хозяйствующих субъектах превалирует неформальный стиль управления, где контроль осуществляется посредством встреч и внутренней переписки. В крупных организационных структурах, где контакты между менеджерами и их подчиненными не носит постоянного характера, наличие формализованных и детализированных политик и процедур по управлению персоналом является необходимостью.

Философия и стиль руководства. Философия и стиль руководства в системе управления рисками предполагает процесс влияния на других людей таким образом, что в результате они добровольно работают в направлении достижения целей хозяйствующего субъекта. В теории соответствия целей и средств выделяют несколько стилей руководства: авторитарный стиль, консультативный стиль, демократический стиль, и др.

Далее рассмотрим каждый стиль управления.

Авторитарный стиль — стиль, при котором руководитель диктует свои условия вместо того, чтобы дожидаться предложений от своих подчиненных. Авторитарный стиль руководства в значительной степени основывается на угрозах и наказаниях.

Консультативный стиль — стиль руководства, при котором руководитель принимает соответствующее решение, учитывая мнение подчиненных.

Демократический стиль — стиль руководства, при котором руководитель принимает решения, однако он обязан учитывать мнение других работников предприятия.

Бюрократический стиль — стиль руководства, при котором управление осуществляется в строгом соответствии с правилами и политиками, принятыми на предприятии. В случае, когда работник не может принять решение (поскольку такие правила отсутствуют), передает решение на следующий вышестоящий уровень управления.

Способ распределения полномочий и ответственности, а также организации и развития квалификации сотрудников. Лучшей мировой практикой доказано, что полномочия и ответственность должны делегироваться в пределах, необходимых для достижения целей хозяйствующего субъекта. Полномочия — это право управлять деятельностью других подразделений. Оно включает право определять способы и методы выполнения порученной работы. Распределение полномочий — во всех подразделениях хозяйствующего субъекта должен быть определен порядок принятия решений по конкретным направлениям деятельности. Ответственность — это обязанность сотрудника исполнять свою работу добросовестно.

Руководящая роль Совета директоров. Совет директоров отвечает за установление корпоративной политики хозяйствующего субъекта и за то, чтобы хозяйствующий субъект осуществлял свою деятельность в интересах своих акционеров, собственников. Руководящая роль Совета директоров имеет первостепенное значение. Обычно Совет директоров состоит из внутренних и внешних директоров, обладающих должным опытом и активно работающих в составе Совета.

Совет директоров в рамках организации системы внутреннего контроля:

- утверждает политику по внутреннему контролю;
- осуществляет общий мониторинг и направляет высшее руководство в построении системы внутреннего контроля, поддержании ее в актуальном состоянии и обеспечении ее эффективности;
- как минимум, один раз в год организывает проведение анализа и оценки функционирования системы внутреннего контроля. Осуществление такого анализа и оценки может основываться на данных отчетов, регулярно получаемых от высшего руководства, от внутреннего аудита, от внешних аудиторов, на собственных наблюдениях и на информации, полученной из иных источников.

Оценка рисков. Является начальным этапом системы управления рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик.

Таким образом, оценка рисков — это процесс идентификации, анализа и управления рисками, которые могут помешать в достижении целей хозяйствующего субъекта. Как правило, цели хозяйствующих субъектов устанавливаются до проведения оценки рисков, т. к. оценка рисков обеспечивает основу для определения политики по управлению внутренними и внешними рисками. Следовательно, нужно постоянно задавать вопросы: Что может пойти не так? Какие активы нужно защищать?

Внешние риски включают изменения в конъюнктуре рынка, на котором работает хозяйствующий субъект, введение изменений в действующее законодательство, изменения в технологиях производства продукции, стихийные и экологические бедствия, изменения в экономике, потерю ключевого поставщика, угрозу судебного преследования, мошенничество и др.

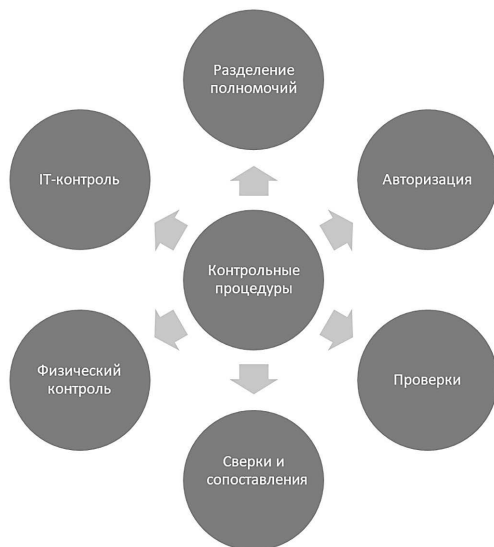
Внутренние риски включают случаи присвоения работниками средств незаконным путем, несоблюдение требований нормативных и локальных внутренних документов, сбои в компьютерных системах, неверные принятые управленческие решения, ошибки персонала. Кроме того, сюда же относятся изменения в полномочиях членов руководства, неэффективная работа Совета директоров, что, в конечном счете, может привести к мошенническим действиям со стороны персонала.

Лучшая мировая практика доказывает, что у любого хозяйствующего субъекта имеются свои особенности введения бизнеса, собственная методология осуществления процесса управления рисками. Но имеются пять ключевых процессов управления рисками:

- риски в процессе осуществления деятельности постоянно выявляются и оцениваются;

- Совет директоров определил приемлемый уровень риска для хозяйствующего субъекта (риск-аппетит):
  - выбираются такие методы реагирования на риски, которые позволяют удерживать риски в пределах риск-аппетита хозяйствующего субъекта;
  - риски постоянно переоцениваются;
  - результаты оценки рисков периодически направляются исполнительному органу управления и Совет директоров.

**Контрольные процедуры.** Контрольные процедуры — это реализация внутренних политик, направленных на принятие мер по устранению выявленных рисков и обеспечение выполнения сотрудниками распоряжений руководства посредством выполнения контрольных процедур. Цель контрольных процедур — обеспечить разумную уверенность в достижении определенных целей, в том числе связанных с достоверностью финансовой отчетности. Контрольные процедуры, исходя из способов их организации, представлены на рисунке 1.3.



**Рисунок 1.3. Контрольные процедуры и способы их организации**