

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В
КОРПОРАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ АВТОМАТИЗАЦИЯ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Михайлюка Ивана Владимировича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И.Дорофеева

Саратов 2025

Введение. *Актуальность темы.* Сегодня на корпорацию оказывает влияние огромное количество внешних и внутренних угроз. И одним из инструментов повышения эффективности деятельности в современных условиях в организации является внутренний контроль. Проектирование системы внутреннего контроля (СВК) остается одним из дискуссионных вопросов в современной корпоративной литературе.

Актуальность исследования данной системы подтверждается инновациями российского законодательства, в соответствии с которым рекомендательные аспекты проектирования системы внутреннего контроля превратились в обязательные для публичных компаний с 2020 года.

Источками формирования данных систем явился закон Сарбейнса — Оксли (Sarbanes — Oxley Act) в США, а также COSO Report и Tarnbull Report, в соответствии с которыми, компании которые желают разместить свои акции или взять кредит на международных рынках, должны создать соответствующую систему внутреннего контроля. Подобные акты и законы имеют место и в российском праве, что вынуждает менеджмент и собственников проектировать подобные системы контроля в собственных корпорациях.

В современных условиях наблюдается трансформация функций внутреннего контроля в системе управления организацией. Внутренний контроль, получивший развитие в рамках учетно-финансовой деятельности организации, развивается в таких сферах как бизнес-риски, управление персоналом, операционный контроль, обеспечивая эффективность самой системы управления организацией а также корпоративную безопасность.

В связи со стремлением современных российских организаций к финансовой устойчивости и прибыльности значение внутреннего контроля в деятельности организации значительно возрастает. Финансовый контроль обеспечивает собственников и управляющих организации достоверной информации, необходимой для принятия управленческих решений. На основе

предоставленной информации службами внутреннего контроля акционеры могут оценить реальное положение дел в корпорации.

Дискуссионность функционала подразделений в корпорациях, осуществляющих функции контроля: службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита, комплайнс – службы, контрольной функции совета директоров и его комитета по аудиту определяют необходимость изучения аспектов проектирования таких подразделений и проектирования связей между ними.

Степень разработанности темы. Среди авторов, занимающихся проблемами внутреннего контроля и формирования систем внутреннего контроля можно выделить Абдулину Е.Г., Кутную Е.С., Безрукова Е.А., Ефимову С.В., Землякова Ю.Д., Завьялову Ю.Д., Зверева Л.В., Хрипякова С.В., Лазовскую И.С., Лазареву Т.Г., Мездрикова.

Идил Кайа в своей статье проводит анализ масштабов и эффективности внутреннего контроля, а также ERM и изучение их связи с созданием стоимости. Антонелла Капиелло предлагает модель оценки, позволяющей службе внутреннего аудита ежегодно выражать обобщенное мнение о системе внутреннего контроля компании. Хусни Ибрагим Асад Рабайя, Мустафа Мохд Ханефа, Росния Масруки & Нурул Назлия Джамиль оценивали системы бухгалтерского учета и внутреннего контроля и качество аудита. Среди иностранных авторов вопросами внутреннего контроля также занимались Маргарет А. Абернети, Вэй Ли, Юньян Чжан, Ханьчжун ШиЦян Чэн, Бенг Ви Го, Дже Б. Ким, Джоанна Флуд, Грэм Гал, Orhan Akisik, Шицзюнь Чэн, Роберт Феликс, Раффи Инджеджикян, Джавад Оради, Каве Азиаи, Забихолла Резаи.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе проектирования системы внутреннего контроля в ПАО «Газпром автоматизация».

Объектом исследования выступает система внутреннего контроля в ПАО «Газпром автоматизация»

Целью исследования является выявление особенностей функционирования системы внутреннего контроля в ПАО «Газпром автоматизация» и разработка рекомендаций по совершенствованию ее проектирования.

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- сформулировать понятие и обосновать необходимость проектирования системы внутреннего контроля в корпорации;
- раскрыть процесс проектирования системы внутреннего контроля в корпорации;
- выявить критерии оценки эффективности риск – ориентированности системы контроля в корпорации;
- дать общую характеристику ПАО «Газпром автоматизация»;
- провести анализ организационных аспектов системы внутреннего контроля ПАО «Газпром автоматизация»;
- оценить эффективность риск-ориентированности системы внутреннего контроля в ПАО «Газпром автоматизация»
- разработать рекомендации по внедрению системы комплаенс – менеджмента в ПАО «Газпром автоматизация»;
- предложить совершенствование корпоративных коммуникаций в рамках функционала внутреннего контроля в ПАО «Газпром автоматизация».

Новизна выпускной квалификационной работы:

- Большинство функционала второго уровня СК входят в обязанности Отдела аудита Компании, что приводит к явной ее перегруженности. Перегрузка контрольной деятельности приводит к недостатку консультационной деятельности. Отсутствие независимых директоров в составе Комитета по аудиту приводит к тому, что Комитет по факту сосредотачивает свою деятельность на контроле составления бухгалтерской и финансовой отчетности, что не позволяет

способствовать снижению риска недобросовестных действий на должном уровне. Системы внутреннего контроля по уровню зрелости соответствует уровню «удовлетворительный».

- В качестве направлений совершенствования проектирования СВК предлагается внедрение системы комплаенс – менеджмента. Внедрение позволят сформировать соответствующую корпоративную культуру нетерпимости к мошенничеству, нарушению законов и этических норм. Для уменьшения вероятности рисков деятельности контрольных служб предлагается совершенствовать корпоративные коммуникации в рамках в направлениях: взаимодействия руководителя Отдела внутреннего аудита и общего собрания акционеров, формирования «горячей линии», взаимодействия руководителя отдела внутреннего аудита, совета директоров и топ - менеджеров с целью получения стратегических целей и КПЭ, взаимодействия Комитета по аудиту и Комитета по вознаграждениям в рамках разработки депремирования за "Повторные нарушения», прохождения стажировок сотрудниками аудита в подразделениях Компании. Совершенствование рекомендуемых коммуникаций даст следующие эффекты для Компании: развитие антикоррупционной культуры; разработка согласованных с исполнительным руководством направлений повышения эффективности бизнес-процессов, расширение консультационной деятельности, приобретение внутренними аудиторами статуса советчиков, наставников, проектировщиков и помощников, формирование аналитической экосистемы в Компании, сокращение одинаковых проверок и времени реализации контрольной функции Отдела аудита, сокращение повторяемости совершаемых сотрудниками и менеджментом противоправных действий.

Основное содержание работы. Система управления рисками и внутреннего контроля – это совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых

обществом для достижения оптимального баланса между ростом стоимости общества, прибыльностью и рисками, для обеспечения финансовой устойчивости общества, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, устава и внутренних документов общества. По оценке COSO система внутреннего контроля должна строиться из пяти взаимосвязанных компонентов: контрольная среда и нравственный климат; оценка риска; мероприятия контроля; сбор и анализ информации и передача ее по назначению; мониторинг и исправление ошибок.

Процесс проектирования системы внутреннего контроля включает анализ действующей системы внутреннего контроля, ее диагностику, проектирование организационных подразделений внутреннего контроля, проектирование функций контроля в рамках подразделений, проектирование вертикальных и горизонтальных связей в рамках процессов контроля, оценку эффективности спроектированной системы.

Эффективность системы риск-ориентированного контроля – это относительная характеристика результативности ее деятельности, проявляющаяся в различных показателях результативности: деятельности самой корпорации, контрольной деятельности подразделений и уровней контроля и управления рисками.

Основным видом деятельности Компании является производство приборов и аппаратуры для автоматического регулирования и управления ПАО «Газпром автоматизация» - вертикально – интегрированная и осуществляет деятельность в нефтегазовой отрасли России.

SWOT – анализ позволил выявить недостатки в корпоративном управлении - несоответствующий законодательству и Кодексу корпоративного управления Совет директоров и его Комитет по аудиту. Рост выручки и рентабельности связан с осуществлением реструктуризации в Компании.

В корпорации выстраивается риск-ориентированная система внутреннего контроля в соответствии с «Интегрированной концепцией внутреннего контроля» COSO. В ходе анализа были выявлены субъекты СВК: Совет директоров, Комитет совета директоров по аудиту; Генеральный директор; работники Компании на всех уровнях управления; Отдел внутреннего аудита.

Соответственно, проектирование системы внутреннего контроля ПАО «Газпром автоматизация», как и во многих публичных российских компаниях, следующим международным практикам и рекомендациям Кодекса, предполагает, выстраивание контрольных методик и процедур, формирование контрольной среды, которая является частью корпоративной культуры с неприятием мошенничества и коррупции. Эти методики и процедуры должны применять субъекты внутреннего контроля ПАО «Газпром автоматизация» для обеспечения финансовой устойчивости Компании и достижения баланса между прибыльностью и рисками, которым подвергается Компания, функционируя в нестабильной рыночной среде. Функционирование такой системы должно обеспечивать инвестиционную привлекательность ПАО «Газпром автоматизация».

В рамках системы внутреннего контроля ПАО «Газпром автоматизация» можно выделить следующие элементы, находящиеся в стадии формирования и проектирования в Компании (Рис.2.8).



Рис.1 Элементы системы внутреннего контроля ПАО «Газпром автоматизация»

Функционал субъектов контроля в рамках системы внутреннего контроля в ПАО «Газпром автоматизация» можно систематизировать следующим образом (Таблица 1).

Таблица 2.5 – Функционал субъектов системы внутреннего контроля в ПАО «Газпром автоматизация»

Субъект СВК	Функционал субъекта СВК
Совет директоров	• Определяет принципы и подходы к проектированию СВК; • Определяет стратегию развития СВК; • Утверждает документы, регулирующие деятельность СВК; • Утверждает Политику в области внутреннего контроля; • Контролирует реализацию поручений и решений собственников ПАО «Газпром автоматизация», генерального директора;
Комитет по аудиту Совета директоров	• Готовит рекомендации Совету директоров по вопросам организации, функционирования, оценки эффективности и совершенствования СВК
Генеральный директор	• Утверждает и разрабатывает локальные документы о содержании и порядке реализации процедур внутреннего контроля структурными подразделениями; • Создает надлежащую контрольную среду; • Внедряет культуру внутреннего контроля; • Поддерживает этические стандарты на всех уровнях деятельности Компании;
Руководители структурных подразделений и работники	• Разрабатывают, документируют, внедряют, выполняют, совершенствуют контрольные процедуры в рамках своих компетенций и в рамках своих обязанностей и ответственности; • Доводят информацию до руководителей о невозможности по каким-либо причинам контрольных процедур; • Доводят информацию до руководителей о необходимости изменений контрольных процедур в связи с изменением внешних или внутренних условий функционирования Компании
Отдел внутреннего аудита	• Разрабатывает рекомендации, направленные на устранение недостатков, выявленных в ходе аудиторских проверок; • Осуществляет мониторинг реализации рекомендаций; • Осуществляет консультации субъектов внутреннего контроля внутри Компании в отношении функционирования СВК; • Доводит информацию до Комитета Совета директоров по аудиту о результатах оценки СВК; • Разрабатывает рекомендации по совершенствованию СВК, доводя их до Комитета и генерального директора.
Служба корпоративной защиты	• Выявляет и анализирует экономические факторы риска и угрозы интересам Компании; прогнозирует сценарии возможного развития событий; • Проверка и мониторинг деловой репутации и финансового состояния контрагентов и партнеров Компании;

	• Проверяет кандидатов при приеме на работу; • Контроль соблюдения сотрудниками требований информационной безопасности; • Защищает имущество от преступных посягательств; • Оформляет и выдает пропуска.
--	---

Систему внутреннего контроля ПАО «Газпром автоматизация» в соответствии с моделью «Трех линий обороны», предложенной в 2013 г. Международным институтом внутренних аудиторов, позволяющей выделить стратегический и операционный уровни соответствующей системы в компаниях, можно представить следующим образом (Рис.2.10).



Рис. 2. Система внутреннего контроля ПАО «Газпром автоматизация» в соответствии с моделью «Трех линий обороны»

Большинство функционала второго уровня СК входят в обязанности Отдела аудита Компании, что приводит к явной ее перегруженности. Помимо комплаенс – деятельности, Отдел внутреннего аудита анализирует карты рисков структурных подразделений, проводит аудит бухгалтерской

отчетности, осуществляет контроль достижения целей Компании. Отсутствие независимых директоров в составе Комитета по аудиту приводит к тому, что Комитет по факту сосредотачивает свою деятельность на контроле составления бухгалтерской и финансовой отчетности.

Система внутреннего контроля «Газпром автоматизация» является риск – ориентированной. При управлении рисками менеджеры Компании стараются в большей степени использовать дособытийные методы, а именно: методы компенсации, диссипации, локализации и уклонения от рисков.

Оценка системы внутреннего контроля по уровню зрелости, проведенная посредством анкетирования сотрудников «Саратовгазавтоматика», показала, что опрашиваемые присваивают ей уровень «удовлетворительный», что свидетельствует о необходимости его развития.

Таблица 2. - Оценка системы внутреннего контроля ПАО «Газпром автоматизация» по уровню зрелости

Критерий оценивания	Уровни зрелости				
	Базовый	Удовлетво- рительный	Умеренный	Оптимальный	Высокий
Разработанность основных методологических документов по внутреннему контролю			14%	79%	7%
Риски идентифицируются. Разрабатываются матрицы рисков		27%	41%	32%	
Оценка существенности /значимости рисков	1%	30%	37%	32%	
Проведение контрольных процедур		29%	27%	44%	
Обеспеченность устранения выявленных недостатков		19%	32%	47%	2%
Скоординированность работников структурных			37%	63%	

подразделений при контрольных процедурах ликвидации недостатков					
Осуществление самооценки эффективности исполняемых контрольных процедур			92%	8%	
Уровень развитости контрольной среды		67%	33%		
Степень интегрированности рисков в процесс принятия решений			91%	9%	
Предоставление отчетности о рисках, риск -культуре	13%	28%	23%	36%	

Заключение. В качестве направлений совершенствования проектирования СВК Компании мы предлагаем внедрение системы комплаенс – менеджмента. Формировать особую комплаенс – культуру должно корпоративное руководство в лице Совета директоров, генерального директора и представителей Правления, что означает термин «Tone at the Top».

Проникновение комплаенса во все сферы и уровни управления и операционные процессы позволят сформировать соответствующую корпоративную культуру нетерпимости к мошенничеству, нарушению законов и этических норм. Основные эффекты от внедрения системы комплаенс - менеджмента приведены на слайде. Данные эффекты имеют количественную интерпретацию и участвуют в КРІ при оценке эффективности комплаенс – деятельности.

Для уменьшения вероятности рисков деятельности контрольных служб предлагаем совершенствовать корпоративные коммуникации в рамках в направлениях: взаимодействия руководителя Отдела внутреннего аудита и общего собрания акционеров, формирования «горячей линии», взаимодействия руководителя отдела внутреннего аудита, совета директоров и топ - менеджеров с целью получения стратегических целей и КПЭ,

взаимодействия Комитета по аудиту и Комитета по вознаграждениям в рамках разработки депремирования за "Повторные нарушения», прохождения стажировок сотрудниками аудита в подразделениях Компании

Считаем необходимым совершенствовать коммуникационные механизмы между отделом аудита и корпоративным руководством. Совершенствование рекомендуемых коммуникаций даст следующие эффекты для Компании: развитие антикоррупционной культуры; разработка согласованных с исполнительным руководством направлений повышения эффективности бизнес-процессов, расширение консультационной деятельности, приобретение внутренними аудиторами статуса советчиков, наставников, проектировщиков и помощников, формирование аналитической экосистемы в Компании, сокращение одинаковых проверок и времени реализации контрольной функции Отдела аудита, сокращение повторяемости совершаемых сотрудниками и менеджментом противоправных действий.