

Совершенствование системы корпоративного контроля в холдингах (Российская Федерация)

Баишева А.Т., аспирантка, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления, Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы организации и совершенствования корпоративного контроля и предлагается подход к созданию эффективной системы внутреннего корпоративного контроля в холдинге. Внедрение инновационных и прогрессивных технологий в управление холдингом делает обязательным использование перспективных схем управления.

Ключевые слова: корпоративный контроль, холдинг, эффективная система внутреннего корпоративного контроля, эффективность, комитет по аудиту.

Improvement of the corporate control system in holdings (Russian Federation)

Baisheva A.T., Postgraduate Student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Corporate Finance and Corporate Governance Department

Annotation. The article discusses the issues of organization and improvement of corporate control and suggests an approach to creating an effective system of internal corporate control in the holding. The introduction of innovative and progressive technologies in the management of the holding makes it obligatory to use promising management schemes.

Key words: corporate control, holding, effective system of internal corporate control, efficiency, audit committee.

Корпоративный контроль в своем развитии прошел достаточно долгий эволюционный путь. Тема корпоративного контроля уже начала рассматриваться в XIX веке такими учеными как Ф. Беста, Ч. Гаррисон [2].

Корпорации в своем развитии переходят от контроля собственника к управленческому контролю при помощи различных способов. Ранний рост крупных корпораций, является периодом, в котором доминирует предприниматель, владеющий контрольным пакетом акций. Такой способ был типичен для большинства крупных компаний США в начале 20 – го века. Когда предпринимателю необходимо было привлечь капитал для расширения, то он продавал большое количество своих активов и использовал свои полномочия для поддержания корпоративного контроля, данный способ был характерен для американских компаний в послевоенные годы [3].

Понятие корпоративного контроля относится к полномочиям в принятии решений в корпорациях по вопросам стратегического планирования, приобретений и отчуждений, в вопросах маркетинговых, производственных или различного рода финансовых решений.

Проявлением содержания корпоративного контроля служит «порог корпоративного контроля» [3], который выражается в размере пакета акций, но иногда в виде размера стоимости долей участия в уставном капитале, которым обладает лицо [5].

Холдингом называют группу юридических лиц, которая включает в себя головную компанию и иных субъектов хозяйствования, в отношении которых она может определять решения, принимаемые ими.

Холдинговая структура дает возможность создавать замкнутые технологические цепочки, повышая тем самым эффективность, может помочь значительно усилить масштабы деятельности, провести изменения в структуре организации, применять различные способы управления как финансовыми, так и инвестиционными ресурсами.

Для российских холдингов в современное время наиболее актуальными являются вопросы оптимальных способов осуществления корпоративного контроля.

Корпоративный контроль осуществляется с помощью следующих основных способов:

1. *воздействие через общее собрание акционеров или участников*, данный способ является основным инструментом корпоративного контроля;

2. *воздействие через правление или дирекцию*, как правило данный способ включает в себя введение представителей головной компании в состав коллегиального исполнительного органа;

3. *воздействие через совет директоров*;

4. *передача полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации*, которая подконтрольна головной либо специально создана для целей управления;

5. *контроль головной компанией дочернего общества, на основании преобладания в уставном капитале* в соответствии с заключенным между ними договором либо каким -либо иным способом.

В каждой компании существует внутренний корпоративный контроль, но чем больше становится предприятие, тем сложнее поддается усилению эффективность системы внутреннего контроля. Причиной этому служит большая нагрузка, которая возлагается на внутренний корпоративный контроль.

В холдинговых структурах, система внутреннего корпоративного контроля должна строиться с учетом сложной структуры управления, территориальной удаленности бизнес – единиц, различных целей и задач головной и дочерних организаций.

Благодаря системе внутреннего корпоративного контроля менеджмент может отслеживать эффективность деятельности холдинговых структур, видеть недочеты и нарушения в деятельности, проводить работу по снижению рисков.

По мнению Е. П. Щербаковой внутренний контроль в корпорации представляет собой связующее звено, объединяющее все процессы управления корпорацией [6].

Эффективность финансовых отношений напрямую влияет на такие показатели как конкурентоспособность и доля на рынке, на котором работает корпорация.

Для того чтобы повысить эффективность корпоративного контроля необходим комплексный и многосторонний подход, специалисты в разных областях знаний, таких как: информационные технологии, финансы, менеджмент и другие.

В условиях санкций, введенных в отношении Российской Федерации со стороны США и ЕС проблема совершенствования корпоративного контроля стала еще более актуальной, потому что в данное время ощущается нехватка в эффективных управленческих решениях, поэтому нужно провести проверку всех сфер деятельности холдинга, а особенно необходимо рассмотреть возможности для повышения финансовой эффективности.

Информационной основой для повышения внутреннего корпоративного контроля являются показатели управленческого учета, проверка его стоимостных показателей, установка планов и нормативов на основе управленческой отчетности [6].

Основной задачей внутреннего контрольного механизма является разработка единой структуры бюджетного планирования и системы управленческого учета, при этом необходимо установить зависимость от результатов производства данной единой структуры, от степени децентрализации экономических показателей по уровням ответственности будут зависеть и результаты, полученные при проведении внутреннего контроля.

При всей широте своей концепции, внутренний контроль обеспечивает достижение целей в отношении эффективности работы, надежности финансовой отчетности соблюдения законодательства и контроль рисков, с

помощью него все ресурсы холдинга могут направляться, контролироваться и измеряться, он играет важную роль в предотвращении мошенничества, защите собственности, в том числе интеллектуальной собственности и деловой репутации.

Конкурентоспособность в предпринимательской деятельности как правило воспринимается обществом как нормальное явление [7].

Конкурентоспособность ведет предпринимателей к совершенствованию деятельности, модернизации технологий, инновациям и разработке новых модель управления.

Если достижение конкурентоспособности становится общим делом для всех участников холдинга, то возникает необходимость в формировании взаимного доверия между такими участниками.

На организационном уровне в первую очередь необходимо сопоставить цели внутреннего контроля с надежностью показателей финансовой отчетности, выявить нарушения законодательства и внутренних правил, изучить все транзакции, проводимые организацией на предмет действительности оказываемых работ и услуг.

Внутренний контроль — это ключевой элемент в борьбе в коррупционной практикой, что требует совершенствование системы внутреннего контроля, особенно в государственных корпорациях.

Элементы управления могут быть как автоматизированными, так и ручными, можно разделить обязанности, провести сверки, установить защиту информационной базы для предотвращения случаев мошенничества или ошибок.

Контрольная среда составляет основу внутреннего контроля за счет того, что внутренний контроль встроен в структуру компании как на уровне руководства, так и на уровне персонала. Контрольная среда состоит из таких элементов, как корпоративные ценности, философия управления, установленная ответственность.

Любая компания сталкивается с различными рисками для своих бизнес-целей. Эти риски необходимо определить и оценить, чтобы обеспечить эффективное управление каждым риском. Поскольку бизнес-риски постоянно меняются, механизмы внутреннего контроля должны быть способны адаптироваться и устранять риски, возникающие в результате этих изменений.

Принятие бизнес-решений в значительной степени зависит от внутренней и внешней информации. Это означает, что информационные и коммуникационные системы необходимы для идентификации, обработки и агрегирования всей соответствующей информации о показателях эффективности бизнеса, операционных, финансовых показателях и их соответствия рискам. Процессы внутреннего контроля должны обеспечивать эффективную передачу важной информации между персоналом и руководством, а также между компанией и внешними партнерами, включая клиентов, поставщиков, акционеров или регулирующих органов. Поэтому возможности ИТ-среды компании также регулярно оцениваются.

Практически все сотрудники организации генерируют информацию, которая затем и применяется в системе внутреннего контроля, либо могут предприниматься другие действия, которые необходимы для внутреннего контроля.

Топ-менеджмент компании несет ответственность за разработку системы и внедрения эффективного контроля. Более чем остальные сотрудники организации, управленческий персонал влияет на целостность и этику в организации и другие факторы контрольной среды, которые затем анализируются и контролируют бизнес, особую ответственность несут сотрудники финансовых служб и сотрудники, деятельности которых пересекается с операционными подразделениями организации.

Топ -менеджмент подотчетен в своей работе совету директоров, который обеспечивает руководство организацией и надзор за ней, если члены совета директоров эффективны, то они объективны, имеют необходимые знания о деятельности организации, ее конкурентной среде.

Совет директоров может игнорировать проблемы в организации либо подавлять имеющиеся связи между подчиненными, что позволяет управленческому персоналу намерено искажать результаты.

В холдинговых структурах формами организации учета служат:

1. формирование бухгалтерской службы;
2. передача ведения бухгалтерского учета в специализированную компанию.

Самой распространенной формой ведения учета служит формирование собственной бухгалтерской службы, что может быть связано с консервативным взглядом на данный вопрос собственников бизнеса и руководителей.

Большое количество современных холдингов выбирают общие центры обслуживания, в качестве формы организации учета, а передача ведения учета на аутсорсинг применяется реже.

Общие центры обслуживания выбирают как правило, для повышения качества отчетности в соответствии с внедряемыми едиными учетными стандартами; для сокращения сроков подготовки отчетности и обеспечения прозрачности и достоверности бухгалтерской и управленческой отчетности.

Современный бухгалтерский учет становится достаточно сложным, дополнительно выдвигаются требования по ведению налогового учета и составлению отчетности в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности.

В холдинговых структурах бухгалтерская служба – это громадный самостоятельный механизм, которому необходим контроль. Управлять огромным количеством бухгалтеров достаточно сложно, высокая квалификация сотрудников бухгалтерии не дает гарантии качественной и достоверной отчетности.

Эффективная система внутреннего контроля – это не столько контроль и проверки, сколько меры, направленные на разработку новой методологии учета, обучение персонала, внедрение систем документооборота и т.д.

Сокращение сложности и стоимости применения стандартов ведения бухгалтерского учета поможет в планировании системы внутреннего контроля.

Как правило, собственники бизнеса требуют предоставления им самой свежей информации о движении денежных средств и о сделках с капиталом, существующие трудности в формировании достоверной отчетности, отчетность по МСФО в основном делается путем трансформации, с помощью автоматизированных систем учета.

Поэтому ведение бухгалтерской службой трех видов учета: бухгалтерского, налогового и в соответствии с требованиями МСФО становится трудоемким и затратным.

Современная и защищенная информационная база данных с эффективными восходящими каналами связи между подчиненными с финансовыми, юридическими и аудиторскими функциями может идентифицировать и исправить данную проблему в организации.

Внутренние аудиторы организации также могут провести оценку эффективности системы внутреннего контроля на предприятии, также могут рассмотреть элементы управления информационной технологией на предприятии, провести оценку правильности внедрения средств контроля, внести рекомендации по улучшению внутреннего контроля на предприятии.

Эффективный внутренний корпоративный контроль может обеспечить организации достаточную уверенность в том, что цели организации будут выполнены, но это уверенность далеко не абсолютная, такая уверенность ограничена издержками и преимуществами установления процедур контроля.

Под эффективным внутренним корпоративным контролем мы как правило, предполагаем, что организация будет создавать достоверную финансовую отчетность, которая в значительной степени соответствует законодательству Российской Федерации и международному законодательству, но данные факторы выходят за рамки внутреннего корпоративного контроля, вот почему эффективный внутренний контроль может обеспечить только своевременной информацией, определить степень достижения оперативных и

стратегических целей, но такая система не может гарантировать достижение данных целей.

После того как элементы управления были оценены, они могут быть улучшены, для того чтобы сделать бизнес -операцию более эффективной. К примеру, если автоматизация управления, которое носило ручной характер, может снизить затраты и улучшить обработку транзакций.

Мониторинг должен быть частью операционной деятельности, а также надзорной деятельности, осуществляемой руководством от имени правления. Это достигается за счет непрерывного мониторинга отдельных отчетов. Надежность любых существующих систем непрерывного мониторинга и сложность рисков, с которыми сталкивается бизнес, будут определять количество дополнительных индивидуальных оценок и отчетов, которые требуются правлению для оценки эффективности внутреннего контроля.

В холдингах одним из основных инструментов системы корпоративного управления, залогом эффективности деятельности совета директоров является налаженная работа комитетов.

Кодексом корпоративного управления[1] предусмотрено в рамках совета директоров создание ряда комитетов, так как:

- комитет по корпоративному управлению;
- комитет по аудиту;
- комитет по стратегии;
- комитет по кадрам и вознаграждениям;
- комитет по рискам.

Комитет по аудиту играет одну из важнейших ролей, он обладает определенным статусом, который состоит в его полной независимости, он отчитывается только перед советом директоров [7].

Комитет по аудиту представляет собой консультативно – совещательный орган совета директоров, основной задачей которого является предварительное рассмотрение и проработка вопросов, которые отнесены к компетенции совета директоров.

Комитет по аудиту может рассматривать с руководством, внутренними и внешними аудиторами, другими заинтересованными сторонами качество и адекватность системы внутреннего контроля организации, процессы управления рисками.

Важной задачей для холдинга является построение рациональной и эффективной системы работы дочерними и зависимыми обществами.

Внутренний корпоративный контроль можно улучшить, если применять внутри холдинга такие способы как:

1. *Грамотное распределение должностных обязанностей сотрудников.* В идеальном случае обработку денежных средств, поступлений, счетов-фактур, чеков и сверку банковских счетов лучше разделить между разными людьми. Подключение онлайн-сервисов оплаты, также позволит осуществлять расширенный контроль над платежами, можно дополнительно авторизовывать всех лиц, у которых есть право подписи.

2. *Ограничить доступ пользователей к программному обеспечению.*

Как правило в холдингах применяется повсеместно распространённое бухгалтерское и финансовое программное обеспечение, которое дает возможность пользователям редактировать, удалять предыдущие транзакции. Обзор недействительных или удаленных бухгалтерских записей, а также любых вносимых корректировок может сыграть важную роль в выявлении нарушений.

3. *Собственники бизнеса могут также к корпоративному внутреннему контролю добавить еще и надзор.*

Необходимо как можно тщательнее изучать банковские выписки, платежные реестры, сверки с банком. Владельцы бизнеса должны сделать своим приоритетом при рассмотрении финансовых отчетов и понимание тенденций и изменений в финансовых данных, рассмотреть месячные, квартальные колебания, различия между бюджетом и фактическими данными.

4. *Для поддержки своей позиции собственники бизнеса, могут проанализировать отчетность конкурентов.*

Привлечение внешнего специалиста в области бухгалтерского учета поможет лучше понять финансовые данные.

Качество корпоративного контроля имеет тенденцию к снижению, по-прежнему сохраняется высокий уровень мошеннических действий в корпоративной сфере по сравнению с показателями развитых странах.

Можно согласиться с мнением экспертов в данной области, что внутренний корпоративный контроль не ограничен рамками подтверждения достоверности финансовой отчетности и соблюдением норм законодательства [10].

Чтобы эффективно реализовывать задачи внутреннего корпоративного контроля необходимо проводить такие виды контроля как: организационный и технологический контроль, экономический контроль, финансовый контроль, маркетинговый контроль и другие виды контроля.

В современное время в Российской Федерации субъекты хозяйствования осуществляют корпоративный контроль в таких формах как, проведение ревизий и аудита.

В холдинге можно проводить оценку эффективности деятельности совета директоров и его комитетов, посредством опроса по следующим ключевым аспектам: структура совета директоров; качество подготовки и проведения собраний, задачи совета директоров; планирование деятельности совета директоров; взаимодействие между советом директоров и исполнительными органами, оценка индивидуальной деятельности каждого члена совета директоров.

Внутренний корпоративный контроль поощряется листинговыми компаниями, так как одной из основных функций внутреннего контроля является усиление эффективности внешней и внутренней отчетности, он должен адаптироваться к постоянно изменяющимся профилям рисков, поэтому оценку системы внутреннего контроля необходимо производить на периодической основе.

В российских холдингах, система внутреннего контроля состоит из внутренних нормативных и учредительных документов, которые контролируют отдельные органы в составе структуры.

При выявлении возможных рисков руководство холдинга может рассмотреть степень их важности, вероятность их появления и различные способы управления ими, для чего могут быть составлены планы и прогнозы, а могут быть просто риски проигнорированы из-за достаточно высокой стоимости возможных средств контроля в отношении данных рисков либо по другим причинам.

Таким образом, внедрение и постоянное совершенствование системы корпоративного контроля в холдинговых структурах, поможет в интеграции контроля с разнообразными аспектами управленческой деятельности, такими как составление планов и бюджетов и показателей управленческого учета. Но существует прямая зависимость расходов организации и прибыли от введения и совершенствования контроля.

Такие затраты как правило включают затраты на подготовку кадров, разработку программного обеспечения, систем безопасности от несанкционированного доступа и другие.

Предлагаемые способы позволяют снизить риски ошибок и недобросовестных действий со стороны руководителей и других должностных лиц холдинга.

Библиографический список

1. Кодекс корпоративного управления (рекомендован письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/ (дата обращения: 15.09.2017).
2. Информационный сайт disserCat – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-sistemy-vnutrennego->

korporativnogo -finansovogo-kontrolya-na-predpriyatiya (дата обращения: 15.09.2017).

3. Корпоративный контроль – Режим доступа: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Con-Cos/Corporate-Control.html>(дата обращения: 15.09.2017)

4. Никифорова Э.Г. Стратегический контроль в модели управления организацией // Российское предпринимательство. 2013. № 16 (238). С. 5.

5. Лысенко А. Как осуществляется корпоративный контроль в холдинге – Режим доступа: <http://www.vestnikao.ru/article/kak-osushchestvlyetsya-korporativnyu-kontrol-v-holdinge.html> (дата обращения: 15.09.2017).

6. Щебракова Е.П. Теоретико-методологические аспекты организации внутреннего контроля в системе управления холдинга // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 4. С.284.

7. Шароватова Е.А. Взаимосвязь инструментария внутреннего контроля и управленческого учета. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-instrumentariya-vnutrennego-kontrolya-i-upravlencheskogo-ucheta> (дата обращения: 15.09.2017).

8. Попов Ю.Н. Эволюция корпоративного управления. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-korporativnogo-upravleniya> (дата обращения: 15.09.2017).

9. Иванов О.Б., Степашин С.В. Система организации работы комитета по аудиту совета директоров крупной компании холдингового типа (практика ОАО «Российские железные дороги»)Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-organizatsii-raboty-komiteta-po-auditu-soveta-direktorov-krupnoy-kompanii-holdingovogo-tipa-praktika-oao-rossiyskie-zheleznye> (дата обращения: 15.09.2017).

10. Касюк Е.А. Внутренний корпоративный контроль: принципы и интеграция подходов к организации. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-korporativnyu-kontrol-printsipy-i-integratsiya-podhodov-k-organizatsii> (дата обращения: 15.09.2017).

References

1. The corporate governance code (recommended by the Bank of Russia Letter of 10 April 2014 No. 06-52/2463 «On the Code of corporate governance». Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/ (accessed 15 September 2017) (in Russian).
2. Information site disserCat. Available at: <http://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-sistemy-vnutrennego-korporativnogo-finansovogo-kontrolya-na-predpriyatiya> (accessed 15 September 2017) (in Russian).
3. Corporate control. Available at: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Con-Cos/Corporate-Control.html> (accessed 15 September 2017) (in Russian).
4. Nikiforova E.G. Teaching assistant, Department of General Management, Institute of Management and Territorial Development of Kazan (Volga Region) Federal University. Rossijskoe Predprinimatel'stvo [Russian Entrepreneurship], 2013, no 16 (238), pp. 5 (in Russian).
5. Lysenko A. How corporate control is carried out in the holding Available at: <http://www.vestnikao.ru/article/kak-osushchestvlyayetsya-korporativnyy-kontrol-v-holdinge.html> (accessed 15 September 2017) (in Russian).
6. Shhebrakova E.P. Theoretical and methodological aspects of the organization of internal control in the holding management system. Audit i finansovyj analiz [Audit and financial analysis], 2013, no 4, pp. 284 (in Russian).
7. Sharovatova E.A. Relationship between internal control instruments and management accounting. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-instrumentariya-vnutrennego-kontrolya-i-upravlencheskogo-ucheta> (accessed 15 September 2017) (in Russian).
8. Popov Ju.N. Evolution of corporate governance. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-korporativnogo-upravleniya> (accessed 15 September 2017) (in Russian).

9. Ivanov O.B., Stepashin S.V. Russian Railways Experience in Organizing Activities of the Audit Committee of the Board of Directors of a Large Holding Company Available at:<https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-organizatsii-raboty-komiteta-po-auditu-soveta-direktorov-krupnoy-kompanii-holdingovogo-tipa-praktika-oao-rossiyskie-zheleznye> (accessed 15 September 2017) (in Russian).

10. Kasyuk E.A. Internal corporate control: principles and integration of approaches to the organization Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-korporativnyy-kontrol-printsipy-i-integratsiya-podhodov-k-organizatsii> (accessed 15 September 2017) (in Russian).