



**Как разграничить внутренний контроль и  
внутренний аудит в компаниях.  
Возможно ли это?**

**Директор Департамента контрольно-  
ревизионной деятельности ПАО «Россети» –  
М.А. Лелекова**

28 февраля 2017 года

**Система внутреннего контроля –** совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного осуществления внутреннего контроля



(Концепция COSO «Внутренний контроль»)



**Внутренний контроль** является составной частью системы управления рисками Общества, в то время как управление рисками является непрерывным и циклическим процессом в составе общей системы управления Обществом

**Внутренний контроль** фокусируется на том, как Общество влияет на риски для достижения своих целей в текущий период его деятельности



**Внутренний контроль** осуществляется:

- ✓ *на всех уровнях управления*
- ✓ *во всех направления деятельности компании*
- ✓ *постоянно*

**Создание системы внутреннего контроля актуально для компаний любых организационно – правовых форм, на которые распространяется действие Федерального закона «О бухгалтерском учете» и/или стремящихся к достижению своих целей, к функционированию в соответствии с требованиями законодательства, формированию достоверной прозрачной отчетности о своей деятельности.**

## МОДЕЛЬ ТРЁХ ЛИНИЙ ЗАЩИТЫ

Совет директоров /Собственник

Единоличный исполнительный орган/  
Коллегиальный исполнительный орган

Функциональное  
подчинение  
(через Комитет по  
аудиту)

Административное  
подчинение

### 1 линия защиты (бизнес-функции)

Операционное руководство, которое несет ответственность за оценку, регулирование и минимизацию рисков, а также за обеспечение эффективности системы внутреннего контроля.

### 2 линия защиты (функции мониторинга)

Обеспечивает и отслеживает внедрение эффективной практики управления рискам, внутреннего контроля, соблюдение законодательства и локальных нормативных актов, расследование фактов мошенничества

**Подразделение внутреннего контроля**

### 3 линия защиты (независимая функция)

Независимая и объективная оценка систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

**Подразделение внутреннего аудита**



	Внутренний контроль	Внутренний аудит
<b>Определение</b>	<p><b>Внутренний контроль</b> – процесс, осуществляемый Советом директоров Общества, ревизионной комиссией Общества, коллегиальным и единоличным исполнительными органами Общества, руководителями и работниками на всех уровнях управления Общества, направленный на обеспечение разумных гарантий достижения целей Общества <i>(Концепция COSO «Внутренний контроль», п.5.1 Кодекса корпоративного управления)</i></p> <p><b>Внутренний контроль</b> - процесс, направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;</li><li>б) достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;</li><li>в) соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета</li></ul> <p><i>(п.3 информации №ПЗ-11/2013 Министерства финансов Российской Федерации)</i></p>	<p><b>Внутренний аудит</b> является деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленной на совершенствование работы организации. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления. <i>(Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита, IIA)</i></p> <p><b>Внутренний аудит</b> содействует совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственных деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления, как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей. <i>(п.2.1 Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации, утв. приказом Росимущества от 04.07.2014 №249)</i></p>



## Внутренний контроль

Для эффективного функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля рекомендуется создавать (определить) отдельное структурное подразделение (подразделения) по управлению рисками и внутреннему контролю, к задачам которого относится.....

*(п.258 Кодекса корпоративного управления)*

Порядок организации внутреннего контроля, в том числе обязанности и полномочия подразделений и персонала экономического субъекта, определяются в зависимости от характера и масштабов деятельности экономического субъекта, особенностей его системы управления.

Для организации внутреннего контроля экономический субъект может создать специальное подразделение (службу внутреннего контроля), к задачам которого относится.....

*(п.17, п.19 информации №ПЗ-11/2013 Министерства финансов Российской Федерации)*

Учитывая, что со вступлением в силу Закона о бухгалтерском учете организация внутреннего контроля для хозяйствующих субъектов носит обязательный характер, Росимущество обращает внимание акционерных обществ на необходимость организации мероприятий, направленных на создание в акционерных обществах службы внутреннего контроля, в обязанности которой будет входить проверка не только отчетности, но и сделок, событий, операций, которые влияют на финансовое положение и финансовые результаты деятельности общества, а также на движение денежных средств, контроль за основными видами рисков в деятельности общества

*(письмо Росимущества от 11.12.2013 №ОД-08/58104)*

## Внутренний аудит

Совету директоров общества рекомендуется определить наиболее оптимальный способ организации проведения внутреннего аудита - посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации.

*(п.263 Кодекса корпоративного управления)*

Функция внутреннего аудита может реализоваться посредством создания отдельного подразделения или с привлечением (полным или частичным) сторонней организации (аутсорсинг/косорсинг), если это не противоречит требованиям законодательства.

*(п.3.2 Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации, утв. приказом Росимущества от 04.07.2014 №249)*

Положение о внутреннем аудите должно содержать форму реализации внутреннего аудита (создание подразделения или привлечение независимой внешней организации (аутсорсинг))  
*(Методические указания Росимущества по подготовке положения о внутреннем аудите, одобренные Правительством РФ, 2015 год)*

Одним из требований к корпоративному управлению эмитента при включении его ценных бумаг в Первый и Второй уровни и поддержания в них является наличие у эмитента отдельного структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит, или организация проведения внутреннего аудита с привлечением эмитентом внешней независимой организации  
*(Приложения 2.18, 2.19 к Правилам листинга, утв. СД ПАО Московская биржа от 28.11.2016, протокол №10)*



## Внутренний контроль

Функционально служба внутреннего контроля должна подчиняться совету директоров.  
(письмо Росимущества от 11.12.2013 №ОД-08/58104)

## Внутренний аудит

Обществу следует обеспечить независимость подразделения внутреннего аудита, что достигается путем разграничения функциональной и административной подотчетности.

Подразделение внутреннего аудита рекомендуется функционально подчинить совету директоров,.

Подразделение внутреннего аудита рекомендуется административно подчинить единоличному исполнительному органу общества

(п.266, п.267, п. 268 Кодекса корпоративного управления)

Для обеспечения независимости внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функциональная подотчетность совету директоров означает, что к компетенции совета директоров отнесены следующие вопросы.... Административная подотчетность - подотчетность лицу, способному обеспечить реализацию полномочий внутреннего аудита, предусмотренных внутренними документами компании (**как правило, единоличному исполнительному органу**) - включает...

(п.3.4, п.3.5, п.3.6 Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации, утв. приказом Росимущества от 04.07.2014 №249)

В отдельных случаях с учетом организационно-функциональной структуры корпораций, компании, акционерного общества, если это не противоречит требованиям законодательства и нормативным актам, может быть предусмотрена административная подотчетность внутреннего аудита, помимо единоличного исполнительного органа, также должностному лицу, наделенному на основании законодательства и внутренних нормативных документов соответствующими полномочиями по управлению и распоряжению в корпорации, компании, акционерном обществе и непосредственно подчиненному единоличному исполнительному органу, способному обеспечить реализацию всех полномочий внутреннего аудита, предусмотренных внутренними документами корпорации, компании, акционерного общества (например, вице-президенту, заместителю генерального директора и т.п.). При этом данное лицо не должно осуществлять управление функциональными направлениями деятельности корпорации, компании, акционерного общества, требующее принятия управленческих решений в отношении объектов аудита.

(Методические указания Росимущества по подготовке положения о внутреннем аудите, одобренные Правительством РФ, 2015 год)

Руководитель структурного подразделения эмитента, осуществляющего внутренний аудит (должностное лицо эмитента, отвечающее за осуществление внутреннего аудита, в непосредственном подчинении которого находится руководитель такого структурного подразделения), назначается на должность и освобождается от занимаемой должности единоличным исполнительным органом эмитента на основании решения совета директоров эмитента, функционально подотчетен (подотчетно) совету директоров эмитента, а административно – единоличному исполнительному органу. При этом указанные лица не должны осуществлять управление функциональными направлениями деятельности эмитента, требующими принятия управленческих решений в отношении объектов аудита

(Приложения 2.18, 2.19 к Правилам листинга, утв. СД ПАО Московская биржа от 28.11.2016, протокол №10)



1. У подразделений внутреннего аудита и внутреннего контроля место и роль в системе внутреннего контроля организации различны: независимая оценка эффективности СВК и методологическое обеспечение, координация. При грамотном распределении полномочий, совместном создании карты гарантий между подразделениями внутреннего аудита и внутреннего контроля не может быть (не должно быть) конфликтов.
  2. Если на организацию распространяется требование по внедрению ККУ, либо организация входит в список №91р – организация обязана создать подразделение внутреннего аудита либо привлечь для осуществления данной функции независимую внешнюю организацию.
  3. Если на организацию **не** распространяется требование по внедрению ККУ, руководитель подразделения внутреннего аудита может находиться в непосредственном подчинении должностного лица, отвечающего за осуществление внутреннего аудита, не принимающего управленческие решения в отношении объектов аудита, назначаемого на основании решения совета директоров. Такой подход представляется рациональным.
  4. Возможно последовательное замещение ревизионной комиссии акционерного общества внутренним аудитом *(Минэкономразвития России на Едином портале раскрытия информации о подготовке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения на оценку регулирующего воздействия был размещен проект федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах», ID Проекта: 02/04/01-17/00061467)*
  5. Если на организацию **не** распространяется требование по внедрению ККУ, такая организация вправе принимать решения по организационному построению СВК:
    - подразделение внутреннего контроля как методолог и координатор деятельности владельцев процессов по организации и осуществлению ВК;
    - подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю как методолог и координатор деятельности владельцев рисков/процессов по управлению рисками, организации и осуществлению ВК;
    - подразделение по управлению качеством (менеджмента качества) и внутреннему контролю как методолог и координатор деятельности владельцев процессов по их регламентации, организации и осуществлению ВК
    - создание внутри структурных подразделений организационных единиц по осуществлению внутреннего контроля в бизнес-процессе *(например, в Службе бухгалтерского учета – отдел внутреннего контроля, в финансовой службе – отдел казначейства и др.)*
- Подчиненность и подотчетность подразделений, осуществляющих методологическое обеспечение, координацию деятельности владельцев процессов по организации и осуществлению ВК определяет высшее руководство (ЕИО).
6. Ни ПВК, ни ПВА участия в принятии управленческих решений не принимают  
Кто более полезен?



***Спасибо за внимание!***





ПАО «Россети» создано 4 апреля 2013 года по Указу Президента России от 22 ноября 2012 года №1567

**74%** распределительных электросетевых активов России

**88%** магистральных электросетевых активов России

**2,3** млн км протяженность линий электропередачи

передача более **75%** всей вырабатываемой в России электроэнергии

**490** тыс. шт. количество подстанций

**761** тыс. МВА трансформаторная мощность

**15** сетевых дочерних и зависимых обществ

**216** тыс. человек среднесписочная численность сотрудников

**78**  
регионов  
присутствия

