



**UNITED  
EXPERTS**  
Professional Consulting

## Аспекты взаимодействия между органами управления и контроля

Партнер, руководитель практики бизнес-консультирования ГК United Experts  
(ООО «Объединенная правовая компания»)  
Полина Гришина, CIA, FCCA

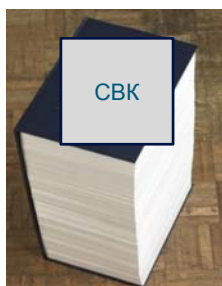


**UNITED  
EXPERTS**  
Professional Consulting

## Принципы построения СВК



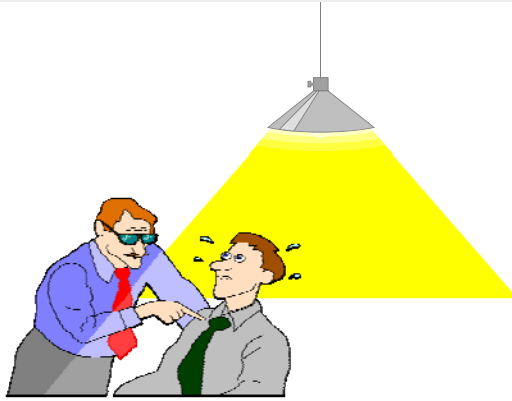
**Выгоды >  
Затраты**



**Применимость  
зависит от специфики  
компании**



**Интеграция**



## Роль РК в СВК?

3

### Результаты опроса ЭКС\* Росимущества

1. 68% удовлетворены работой РК, но 95% опрошенных считают, что работу РК можно улучшить
2. 59% опрошенных считают, что реакция РК на критичное событие ниже средней
3. Только 23% независимых экспертов и 10% госслужащих выезжали на предприятие для проведения проверок
4. 45% опрошенных не знают были ли приняты меры по результатам проверок РК, а 15% знают, что меры не приняты
5. Оценили как «хорошее» взаимодействие РК с СД – только 17% и РК с куратором – только 13%
6. Только у 10% налажено взаимодействие РК и СВА, у 45% служба внутреннего аудита отсутствует, а у 13% она не взаимодействует с РК

\* Комитет по ведомственным рискам и противодействию коррупции

## Нормативные акты и «инструментарий»

1. Положение об организации мониторинга отчетности акционерных обществ с участием российской федерации № 489 от 8.12.14
  - Получение информации от куратора
2. Оферта (приказ № 129 от 25.05.10)
3. Конфликтная комиссия (приказ № 138 от 14.10.13)
4. МУ по работе РК (приказ № 254 от 26.08.13)
5. Перечень компетенций РК (приказ № 310 от 7.10.13)
6. Типовое положение об РК (приказ № 350 от 16.09.14)
7. Типовое положение о вознаграждении РК (Приказ № 245 от 9.07.14)
8. МУ по организации работы ВА (приказ № 249 от 04.07.14)



• Стратегическое предприятие судостроительной отрасли

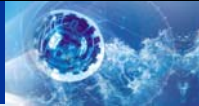
• Ведущий НИИ

• Производство гироскопов, навигационных систем, гидроакустических комплексов и т.п.

• Производство роторных управляемых систем для добычи полезных ископаемых

• Выручка за 2014г. более 6.6 млрд. р., прибыль 0.5 млрд. р.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ (Положение июнь'14)



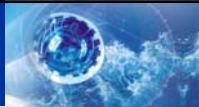
Цели: предоставление независимых и объективных гарантий относительно  
1. эффективности деятельности, 2. достоверности отчетности, 3. сохранности активов, 4. соответствия законодательству РФ, уставу и внутренним документам, а также соблюдения требований регулирующих органов

- 1 Анализ и оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности, проверки деятельности для достижения вышеуказанных целей
- 2 Сводная оценка эффективности систем корпоративного управления, контроля и управления рисками с учетом результатов работы подразделения внутреннего аудита
- 3 Оценка эффективности работы внешнего аудитора и подразделения внутреннего аудита
- 4 Выражение мнения о достоверности данных годового отчета и финансовой (бухгалтерской) отчетности

1

ЭЛЕКТРО  
ПРИБОР

## ПРАКТИКА РАБОТЫ НЕЗАВИСИМОГО ЭКСПЕРТА 2013г



Состав РК: 2 госслужащих, 1 независимый эксперт – председатель РК

### ДИАГНОСТИКА

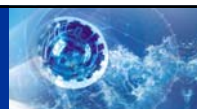
### РЕЗУЛЬТАТ

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 1 | Встреча с ГД и руководителями n-1                            | ➔ | Понимание целей, задач и основных процессов   |
| 2 | Оценка внутренней среды                                      | ➔ | Правильный «тон сверху», СВА нет, КА нет, СВК и СУР не формализованы                    |
| 3 | Оценка наличия стандартов и дизайна контроля                 | ➔ | Хорошие стандарты в рамках СМК, но не все процессы описаны                              |
| 4 | Проверка ФХД, достоверности бух. отчетности, годового отчета | ➔ | Обсуждение и устранение замечаний<br>Решение ГД о необходимости поиска руководителя СВА |

Цель - помощь руководству в осознании необходимости СВК.  
Экспертный анализ проектов Положений о СВА, СВК и СУР.

2

ЭЛЕКТРО  
ПРИБОР



**ЭТАПЫ ДО КОНЦА ГОДА**

**ЭТАПЫ ПОСЛЕ ПОДПИСАНИЯ ОТЧЕТНОСТИ**

1 Встреча с ГД

5 Оценка работы внешнего аудитора и подтверждение бух. отчетности

2 Аналитические процедуры, риски

6 Выездная проверка ФХД год

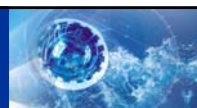
3 Выездная проверка ФХД за 9 мес., мониторинг устранения замечаний

7 Проверка для подтверждения ГО

4 Проверка исполнения поручений, директив, решений СД

8 Обсуждение замечаний с ГД и ключевыми руководителями

Цель – помочь в отборе руководителя СВА, наладить взаимодействие с СД, убедить в необходимости изменений (более 30 замечаний и рекомендаций)



**БАЗОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ**

**ВЫБОР КОМПАНИИ**

1 Высшее профильное образование

1 Высшее образование по профилю деятельности Общества

2 Профессиональный опыт

2 Глубокое знание бизнес-процессов Общества

3 Личностные качества

3 Личностные качества

4 Опыт работы в крупных компаниях с преобладающим госучастием

4 Опыт работы в Обществе – более трех лет



## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА (Создана в январе 2015г, Положение 30.11.2015г)



Цель: содействие ГД и СД в достижении поставленных целей и совершенствовании финансово-хозяйственной деятельности путем предоставления независимых и объективных гарантий в том, что Общество и его дочерние и зависимые общества располагают эффективной СВКиУР.

### Задачи:

- 1 Оценка СВКиУР и корпоративного управления, проверка эффективности проведения контрольных процедур и иных мероприятий по управлению рисками, выявление недостатков, которые не позволяют достичь цели
- 2 Содействие организации эффективной СВКиУР в Обществе
- 3 Проверки обеспечения эффективности бизнес-процессов, обеспечения надежности, своевременности и достоверности финансовой и управленческой отчетности, обеспечения сохранности активов, уровня нормативного обеспечения и информационного взаимодействия

1

ЭЛЕКТРО  
ПРИБОР

**EEE UNITED EXPERTS**  
Professional Consulting

### КОНТАКТЫ

**ГРИШИНА Полина Юрьевна, FCCA, CIA**  
тел.: +7 926-010-02-35, +7 987-974-83-00

e-mail: [grishina@unitedexperts.ru](mailto:grishina@unitedexperts.ru),  
[Polina.Grishina@rambler.ru](mailto:Polina.Grishina@rambler.ru)  
[www.unitedexperts.ru](http://www.unitedexperts.ru)

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**