

DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-2-6-18  
УДК 338.242.2(045)  
JEL M42

## Подходы к реализации стратегического аудита: опыт Госкорпорации «Росатом»

А.В. Кабанов<sup>а</sup>, Д.М. Пименов<sup>б</sup>, Т.Ю. Демина<sup>с</sup>, И.С. Савушкина<sup>д</sup>

<sup>а, д</sup> Госкорпорация «Росатом», Москва, Россия;

<sup>б</sup> Финансовый университет, Москва, Россия; <sup>с</sup> АО «РУСБУРМАШ», Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

Сегодня, в условиях глобальных изменений и потрясений, проблема поддержания устойчивости и непрерывности деятельности становится для бизнеса особенно актуальной. В значительной степени перспективы достижения поставленных целей бизнеса зависят от его способности быстро адаптироваться под изменяющиеся условия, в которых он функционирует, однако только этого сейчас уже недостаточно. На долгосрочном горизонте, в стратегических масштабах, решающую роль в обеспечении устойчивости и непрерывности деятельности бизнеса, а также в оценке актуальности, амбициозности и реализуемости поставленных целей начинает играть его способность своевременно замечать риски и оперативно на них реагировать. Помочь ему в этом призван стратегический аудит. **Цель** работы – анализ существующих подходов к осуществлению стратегического аудита, а также раскрытие методологии его реализации в Госкорпорации «Росатом» и организациях, входящих в контур ее управления. Исследование проводилось с использованием таких научных методов, как анализ, синтез, сравнение и обобщение; его практические результаты могут быть полезны прежде всего менеджменту, принимающему важные решения по управлению бизнесом, а также аналитикам, оценивающим риски в реализации стратегических целей компании.

**Ключевые слова:** стратегический аудит; стратегические цели; внутренний аудит; контрольно-ревизионная деятельность; практика реализации

**Для цитирования:** Кабанов А.В., Пименов Д.М., Демина Т.Ю., Савушкина И.С. Подходы к реализации стратегического аудита: опыт Госкорпорации «Росатом». *Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing*. 2023;10(2):6-18. DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-2-6-18

## Approaches to Strategic Audit Implementation: Experience of Rosatom State Corporation

A.V. Kabanov<sup>а</sup>, D.M. Pimenov<sup>б</sup>, T. Yu. Demina<sup>с</sup>, I.S. Savushkina<sup>д</sup>

<sup>а, д</sup> State Atomic Energy Corporation Rosatom, Moscow, Russia;

<sup>б</sup> Financial University, Moscow, Russia; <sup>с</sup> RUSBURMASH, Joint-Stock Company, Moscow, Russia

### ABSTRACT

In today's environment of global change and upheaval, the challenge of maintaining sustainability and business continuity has become particularly urgent for businesses. To a large extent, the prospects for achieving business goals depend on its ability to adapt quickly to the changing environment in which it operates, but this alone is no longer enough. On a long-term horizon, on a strategic scale, the crucial role in ensuring sustainability and continuity of business operations, as well as in assessing the relevance, ambition and feasibility of the goals set begins to play its ability to timely notice risks and promptly respond to them. To help him in this is called for a strategic audit. **The purpose** of the work is to analyze the existing approaches to the implementation of strategic audit, as well as to disclose the methodology of its implementation in the State Corporation «Rosatom» and organizations included in its management circuit. The study was conducted using such scientific methods as analysis, synthesis, comparison and generalization; its practical results may be useful, first of all, to managers who

make important decisions on business management, as well as to analysts who assess risks in implementation of strategic goals of the company.

**Keywords:** strategic audit; strategic goals; internal audit; control and audit activities; implementation practice

**For citation:** Kabanov A.V., Pimenov D.M., Demina T. Yu., Savushkina I.S. Approaches to strategic audit implementation: Experience of Rosatom state corporation. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing.* 2023;10(2):6-18. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-2-6-18

## ВВЕДЕНИЕ

Бизнес не имеет права на ошибку! И сейчас, в условиях «идеального шторма», это утверждение верно как никогда. На устойчивость бизнеса, т.е. на его способность развивать и поддерживать свою жизнедеятельность в долгосрочной перспективе в рамках выбранных стратегических целей, генерируя и сохраняя необходимый уровень прибыльности и доходности [1], в текущих реалиях негативное воздействие оказывают множество факторов. Среди них: глобальные изменения мирового рынка и логистики, ограничения в технологиях и финансировании и даже идеологические разногласия и запреты. Готовность и способность адаптироваться и предотвращать негативное влияние внешних воздействий и внутренних проблем при неукоснительном соблюдении законов, интересов стейкхолдеров и требований общества (в том числе в области устойчивого развития) обеспечивает непрерывность бизнеса [2, 3].

В таких условиях, когда решения принимаются без возможности спрогнозировать их результаты с достаточной степенью определенности, а риск ошибки растет вместе с необходимостью быстрого принятия решений [4], в поддержании устойчивости и непрерывности бизнеса возрастает роль внутреннего аудита. Каким образом должен быть организован внутренний аудит, чтобы в полной мере справиться с этой ролью? Универсальной модели его организации нет. При выстраивании работы внутреннего аудита необходимо учитывать масштаб и условия деятельности бизнеса, стратегические цели компании и особенности бизнес-модели [5].

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» — многопрофильный холдинг, объединяющий активы в энергетике, машиностроении и строительстве. Перед Госкорпорацией стоят стратегические задачи в рамках реализации национальных приоритетов в атомной промышленности, определенных руководством страны, а также движение к глобальному технологическому лидерству<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Госкорпорация «Росатом» (официальный сайт). URL: <https://rosatom.ru/about/>

Госкорпорация «Росатом», несмотря на быстро меняющийся мир, не меняет стратегических целей. В центре внимания ее деятельности по-прежнему находятся повышение доли на международных рынках, снижение себестоимости и сроков протекания процессов, создание новых продуктов, а также достижение глобального лидерства в передовых технологиях.

Амбициозные стратегии требуют организации особой модели внутреннего аудита — стратегического аудита, приоритетным направлением которого в Госкорпорации является содействие формированию стратегического видения у руководства посредством предоставления ему комплексной картины тенденций и рисков, возникающих при реализации стратегических целей.

Наличие такой информации позволяет строить дееспособную аналитику и быстро принимать актуальные и обоснованные решения «куда идти дальше». Однако при ее самостоятельном формировании менеджмент сталкивается с проблемами достоверности информации, и в первую очередь внешней — откровенные «фейки», искажения, аналитика, быстро теряющая актуальность, меняющаяся позиция партнеров [6]. Вместе с тем и внутри бизнеса по-прежнему возникает проблема «информационных колодцев» — каждое структурное подразделение формирует информационную базу только для себя (своего рода «феодализм», внутренняя конкуренция за ресурсы и влияние на руководство). Кроме того, информация может быть интерпретирована, как это выгодно заинтересованному центру ответственности (необъективность).

Каким же образом необходимо выстраивать работу стратегического аудита? Какова в целом роль внутреннего аудита в этой области?

Авторами статьи были изучены законодательная база и научные публикации в области стратегического аудита, проанализирован опыт Счетной палатой РФ в организации внешнего государственного (стратегического) аудита, и, как итог, предложена целевая модель аудита, выстроенная Госкорпорацией «Росатом» через интеграцию аудита стратегии.

## ОБЗОР ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, НАУЧНОЙ БАЗЫ И ОПЫТА СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В соответствии с Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита (далее — МПСВА)<sup>2</sup> роль внутреннего аудита оценивается через его полезность для организации и определяется самой организацией:

- согласно стандарту 1000 целевые ориентиры деятельности внутреннего аудита устанавливаются путем регламентации во внутреннем документе организации (Положении о внутреннем аудите);
- управление внутренним аудитом должно обеспечивать его полезность для организации (стандарт 2000).

Под термином «полезность» МПСВА понимают расширение возможностей организации по достижению поставленных целей, выявление возможностей совершенствования операционных процессов и/или снижения риска.

В качестве инструментов достижения целей полезности внутреннего аудита в МПСВА предложены:

- планирование контрольных мероприятий с использованием риск-ориентированного подхода, определяющего приоритеты в соответствии с целями организации, (стандарт 2010), а также их обязательное утверждение руководством организации (стандарт 2020);
- проведение аудита через оценку трех ключевых элементов системы управления — корпоративного управления, управления рисками и контроля (стандарт 2100):
  - в рамках корпоративного управления задачей аудита является обеспечение соблюдения этических норм и ценностей организации, а также информационного обмена внутри и вне организации (стандарт 2110);
  - оценка рисков и эффективности контроля над рисками осуществляется в части достоверности и целостности информации о финансово-хозяйственной деятельности; эффективности и результативности деятельности; сохранности активов; соответствия требованиям законов, нормативных актов и договорных обязательств (стандарты 2120. A1 и 2130A1);

<sup>2</sup> Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита [от англ. International standards for the professional practice of internal auditing (Standards)]. Некоммерческое партнерство «Институт внутренних аудиторов» (официальный сайт). URL: <https://www.iaa-ru.ru/contact/Standards-rus%202016%20IIA%2027122016.pdf>

- отчетность перед высшим руководством на регулярной основе о ходе выполнения плана, а также о рисках и проблемах контроля (стандарт 2060);

- мониторинг действий исполнительного руководства, предпринимаемых по устранению выявленных рисков и проблем (стандарт 2500).

Очевидно, что МПСВА содержат общие понятия и требования к работе внутреннего аудита, но не дают ответа на вопрос: как максимально эффективно построить независимый контроль достижимости и достижения целей организации?

Для поиска практик реализации роли внутреннего аудита в обеспечении независимого контроля стратегии организации авторы изучили законодательную базу и научные публикации в области стратегического аудита.

Заметим, что понятие «стратегический аудит» действительно принято на уровне государственного контроля: Счетной палатой Российской Федерации закреплен такой вид контрольной и экспертной деятельности, как стратегический аудит<sup>3</sup>. Под стратегическим аудитом Счетной палатой для целей осуществления деятельности понимается «вид внешнего государственного аудита (контроля), применяемый в целях оценки реализуемости, рисков и результатов достижения стратегических целей, а также оценки влияния внутренних и внешних условий на уровень достижения стратегических целей»<sup>4</sup>. К таким целям Счетная палата относит:

- национальные цели развития Российской Федерации;
- цели национальных (федеральных) проектов (программ), стратегии деятельности Банка России, государственных корпораций и компаний с государственным участием;
- цели, установленные в документах стратегического планирования (Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>5</sup>);

<sup>3</sup> Федеральный закон от 05.04.2013 № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) // СПС КонсультантПлюс.

<sup>4</sup> Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) СГА 105 «Стратегический аудит» (утвержден постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 10.11.2020 № 17ПК). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400157141/?ysclid=le435mlu86468813733>

<sup>5</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.07.2020). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/?ysclid=le43apgvfl527413778](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=le43apgvfl527413778)

- цели устойчивого развития.

Правовые основы деятельности Счетной палаты РФ по проведению стратегического аудита изложены в стандартах внешнего государственного аудита (контроля) (далее — СГА). Кратко представим их основные положения<sup>6</sup>:

- формат — проводится в форме предварительного аудита, оперативного контроля и последующего аудита (контроля) путем организации и проведения контрольных и экспертно-аналитических мероприятий, в том числе предусматривающих постоянный мониторинг реализации программ;

- предмет — достижение стратегических целей<sup>7</sup>:

- актуальные и прогнозируемые проблемы безопасности и социально-экономического развития и их причины, ожидания целевых групп, связанные с достижением стратегических целей;

- проекты программ, действующие и реализованные программы, деятельность участников стратегического управления по их инициированию (разработке), реализации и завершению, а также ожидаемые и фактические результаты программ (непосредственные результаты, конечные результаты, итоговые эффекты);

- состояние отдельных элементов системы государственного управления;

- профессиональные качества, необходимые для проведения стратегического аудита:

- анализ и работа с научными и аналитическими текстами;

- построение дизайна стратегического аудита, включая оценку результативности и влияния, формулирование вопросов;

- проведение количественных, качественных и смешанных исследований;

- знание (понимание логики) теории изменений;

- знание основ экономики, менеджмента организации, стратегического управления, международных и российских стандартов управления программами, проектами, процессами, рисками;

- знание основ доказательной политики;

- знание специфики объекта аудита (контроля).

Исследование научных публикаций российских ученых и экономистов показало, что ученое сообщество уже с середины 2010-х активно обращается к теме анализа реализации стратегии. Авторы данной статьи встретились с разбором таких понятий, как «стратегический анализ», «стратегический контроль» и «стратегический аудит». Объективно можно говорить, что научные публикации, упоминающие словосочетание именно «стратегический аудит», датированы за десятилетие до его закрепления на государственном уровне в СГА 105 «Стратегический аудит». Однако до сих пор единства в подходах к трактовке разбираемых определений не достигнуто.

Результаты проведенного сравнительного анализа подходов к определению понятия стратегического аудита и концепций его реализации содержатся в *таблице*. Обзор проводился с использованием опыта Счетной палаты по проведению аудита стратегии и научных публикаций по данной тематике.

Как следует из *таблицы*, стратегический аудит рассматривается и как самостоятельная отрасль аудиторской деятельности, и как одно из направлений внутреннего аудита, оценивающего эффективность и результативность деятельности. Что касается цели его проведения, то одни утверждают, что, в отличие от финансового аудита, стратегический носит перспективный характер; другие — что он занимается оценкой текущих стратегических проблем. Одни говорят, что предметом стратегического аудита является ресурсная обеспеченность компании (внутренние условия работы), другие — ее конкурентные преимущества на рынке (внешние условия работы). Подобные разночтения в определении стратегического аудита и его целей повлекли за собой аналогичную картину в видении формы его реализации. В научных публикациях реализация стратегического аудита видится через оценку различных функциональных областей бизнеса — начиная с общей корпоративной стратегии и заканчивая отдельными направлениями деятельности фирмы, к примеру, маркетинговая деятельность. Рассматриваемый инструментарий реализации аудита включает план-факт анализ, коэффициентный анализ, оценку внутренней и внешней среды (включающей ресурсообеспеченность бизнеса и потребности рынка), комплаенс и иные экспертные оценки.

Помимо многообразия ответов на вопрос: «Что же такое аудит стратегии?» в отношении научных работ необходимо отметить также и следующее, общее для всех них: они дают недостаточное пред-

<sup>6</sup> СГА 101 «Общие правила проведения контрольного мероприятия». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71674094/?ysclid=le4chawyos157677093>. СГА 102 «Общие правила проведения экспертно-аналитических мероприятий». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_313742/?ysclid=le4cjcoeyi384363324](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_313742/?ysclid=le4cjcoeyi384363324). СГА 105 «Стратегический аудит» (утвержден постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 10.11.2020 № 17ПК). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_375062/?ysclid=le4cl5cvut997206690](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_375062/?ysclid=le4cl5cvut997206690)

<sup>7</sup> Стратегия развития Счетной палаты на 2018–2024 гг. Счетная палата Российской Федерации (официальный сайт). URL: <https://ach.gov.ru/documents/strategy/>

Существующие определения понятия стратегического аудита /  
Existing definitions of the concept of strategic audit

Автор (Источник) / Author (Source)	Определение / Definition
Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) СГА 105 «Стратегический аудит»	Вид внешнего государственного аудита (контроля), применяемый в целях оценки реализуемости, рисков и результатов достижения стратегических целей, а также оценки влияния внутренних и внешних условий на уровень достижения стратегических целей
Маркова В.Д., Кузнецова С.А. <sup>а</sup>	Стратегический анализ (управленческий анализ) направлен на выявление и детальное понимание стратегически важных аспектов деятельности предприятия, стратегических проблем. В процессе такого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей предприятия стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ предприятия, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка
Котлер Ф. [5]	Деятельность с целью убедиться, что маркетинговые задачи, стратегии и программы фирмы оптимально соответствуют требованиям существующей и прогнозируемой маркетинговой среды
Курдюмов А.В., Измоленов А.К. [6]	Независимая оценка реализуемости целей, изложенных в документах перспективного планирования, при мониторинге исполнения программ, анализе достижения полученных результатов
Терехова Е.В. [7]	Оценка ресурсной составляющей и результативности выработанных планов и стратегий. В рамках стратегического аудита осуществляется оценка результатов стратегических целей и задач обеспечения безопасности и социально-экономического развития Российской Федерации, а также рисков. Оценке подлежат конечные и достигнутые значения ключевых национальных показателей в разрезе регионов и федеральных округов
Алексеева И.В. [8]	Экспертиза организации с точки зрения поиска путей повышения эффективности и результативности деятельности. В отличие от финансового аудита, имеющего ретроспективную направленность, стратегический носит перспективный характер, он может обнаружить сигналы опасности, предвещающие серьезную неприятие в будущем, и предложить ранние профилактические или корректирующие действия
Богатая И.Н. [9]	Аудит стратегических условий, в которых функционирует коммерческая организация, а также аудит бизнес-идеи и ее последующей реализации. Проверка предполагает проведение стратегического анализа, оценку осуществленного стратегического выбора и реализации избранной стратегии. Данный вид управленческого аудита направлен на выявление глобальных «разрывов», препятствующих реализации стратегий, разработку мероприятий, позволяющих адаптировать избранную стратегию к меняющимся условиям внешней макросреды
Мельник М.В. [10]	Прогнозирование и обоснование стратегии развития организации, выбора инвестиционных проектов и обоснования бизнес-планов, а также оценка возможностей изменения внешней среды функционирования предприятия (связано со стратегией объединения, поглощения организаций-конкурентов, формированием сети организаций, связанных устойчивыми кооперированными отношениями, сменой или установлением новых договорных отношений с поставщиками и подрядчиками, выходом на новые рынки реализации продукции и т.п.)
Емельянова И.Н. [11]	Задачей стратегического аудита является обеспечение взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать развитие деятельности на должном уровне, обеспечивая конкурентоспособность в долгосрочной перспективе
Широбоков В.Г., Литвинов Д.Н. [12]	Оценка эффективности взаимодействия структурных подразделений в ходе реализации намеченных мероприятий, степень оптимальности имеющихся для достижения целей ресурсов, адекватность взаимодействия организации с внешней средой при создании ценностей на протяжении краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов, анализ соответствия организационной структуры потребностям стратегии
Суздалева Н.Ю. [13]	Часть системы внутреннего аудита организации, включающая в себя анализ информации, позволяющий оценить объективность выработанной стратегии и результативность ее реализации на соответствие исходных и полученных данных учетно-аналитической системы организации, организационно-распределительной документации, условий внешней и внутренней среды, интересов пользователей (собственников, инвесторов, работников организации и др.) согласно требований нормативно-законодательных актов

Источник / Source: составлено авторами / developed by the authors.

Примечание / Note: а – Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. М.: ИНФРА-М; 2019. 288 с. / Markova V.D., Kuznetsova S.A. Strategic management. A course of lectures. Moscow: INFRA-M; 2019. 288 p.

ставление о том, как именно, в частности, какими инструментами реализовывать стратегический аудит в организации и в чем будут выражаться результаты его работы.

### ОПЫТ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

Служба внутреннего контроля и аудита Госкорпорации «Росатом» как субъект защиты государственных интересов в области атомной энергии прошла свой собственный путь становления стратегического аудита, изучив транслируемый опыт Счетной палаты и научного сообщества определения и организации стратегического аудита. Уникальными наработками Госкорпорации «Росатом» в этой области авторы и поделятся в настоящей статье.

История 15 лет становления службы внутреннего контроля и аудита Госкорпорации «Росатом» (далее — СВКиА) не является статичной, совершенствуясь в соответствии с потребностями системы управления компании. Пройдя в свое время этап освоения аудита соответствия (оценка соблюдения законодательства), СВКиА с 2014 г. изменила свою миссию на «страхователя» от существенных отклонений и рисков, в том числе стратегических. В текущих условиях основную роль аудита можно определить как поддержку устойчивости и непрерывности бизнеса с особым вниманием к клиентам и партнерам, технологическому суверенитету, целям устойчивого развития ООН и де бюрократизации отрасли.

Предпосылками изменения вектора развития аудита в Госкорпорации явились прежде всего ожидания менеджмента и внутренние условия эффективного существования служб (ценности и ориентиры). Также катализатором изменений послужили и внешние требования государства, зафиксированные в Федеральном законе № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Новая роль СВКиА Госкорпорации «Росатом» в особый период требовала изменения целевой модели аудита и была реализована как риск-ориентированный независимый контроль через интеграцию стратегического аудита.

Переход на стратегический аудит вызван прежде всего пониманием существенности потерь для бизнеса при реализации именно стратегических рисков, что в свою очередь увеличивает долю запросов менеджмента на проведение контрольных мероприятий с учетом стратегии Госкорпорации и предоставление независимого объективного и своевременного мнения о проблемах и перспективах реализации стратегии Госкорпорации.

Таким образом, в видении Госкорпорации «Росатом» под стратегическим аудитом понимается специальная методология, которая позволяет оценить ресурсную обеспеченность и реализуемость заявленных планов, охватывающая сбор, проверку и анализ достоверной стратегической (прогнозной) информации, включающей сведения, формируемые учетными и неучетными системами компаний. Реализация стратегического аудита осуществляется по четырем основным направлениям:

- координация и развитие системы внутреннего контроля Госкорпорации и ее организаций в областях реализации стратегических целей, решений и инициатив Госкорпорации;
- координация и проектирование контрольно-аналитической деятельности СВКиА;
- оценка и анализ рисков в процессах Госкорпорации и ее организаций;
- выработка предложений/рекомендаций по повышению эффективности и результативности деятельности, совершенствованию корпоративного управления, эффективности процессов управления рисками в корпорации и ее организациях на основании проведенных экспертно-аналитических мероприятий.

При этом необходимо учесть, что особенностью деятельности Госкорпорации «Росатом» является разнонаправленность деятельности. «Росатом» — одна из немногих компаний на глобальном ядерном рынке, располагающая компетенциями во всех сегментах ядерного топливного цикла, от добычи урана до вывода из эксплуатации ядерных объектов, при этом в последние годы взят курс на диверсификацию бизнеса, выпуск новой, неядерной продукции. Более 400 компаний «Росатома» интегрированы в рамках отдельных дивизионов и инкубируемых бизнесов по определенным видам деятельности и направлениям бизнеса (организационная единица под управлением управляющей компании). Географический охват деятельности обширен и насчитывает более 50 стран присутствия по всему миру, большое количество городов России — от Калининграда до Дальнего Востока.

Учитывая изложенное, для целей единства формата работы СВКиА была выбрана многоуровневая модель построения работы службы с четкой функциональной вертикалью управления (рис. 1).

1-й уровень СВКиА представлен центральным аппаратом Госкорпорации «Росатом», 2-й уровень — контрольные службы в управляющих компаниях дивизионов (холдинговые объединения организаций отрасли по продуктовым и/или функциональным

направлениям) и инкубируемых бизнесов, 3-й уровень — контрольные службы в отдельных организациях, имеющих существенную долю участия в результатах дивизиона / инкубируемого бизнеса (деятельность остальных организаций является объектом проверок СВКиА управляющих компаний).

Одной из основных задач существующей модели является оптимизация горизонтального взаимодействия СВКиА с подразделениями организаций присутствия и управления функциональной вертикалью. Внедрение и использование подобных систем является наиболее важной составляющей в обеспечении непрерывной и слаженной работы сложных бизнес-структур.

С целью регламентного обеспечения функционирования СВКиА Госкорпорации «Росатом» были приняты единые локально-нормативные акты, единая методология проведения контрольных мероприятий и, что самое главное, единый подход к достижению лидерских качеств в своей деятельности. Такой подход реализован через уникальную в своем роде «Модель лидерства» для СВКиА 2- и 3-го уровней (рис. 2).

Представленная «Модель лидерства» — свод ключевых ориентиров развития независимого контроля: компетенции, инструменты и навыки коммуникации, развитие практик реализации контрольных мероприятий, удовлетворение запроса на внутренний консалтинг, повышение эффективности всех компонентов системы внутреннего контроля. Также представленная модель отвечает на вопрос: что является результатом работы СВКиА?

Каждый из элементов модели лидерства подробно раскрыт для внутреннего использования (в транслируемой специалистам СВКиА модели детально описано «целевое состояние» по каждому из элементов). В частности, представленная модель ложится в основу программ повышения качества и плана научения внутренних аудиторов и контролеров.

В целях реализации стратегического аудита СВКиА Госкорпорации «Росатом» в настоящий момент активно и эффективно действует уникальная функциональная система (рис. 3).

Основной задачей внедренной системы является координация функциональной вертикали в разрезе организации следующих процессов:

- единая процедура идентификации потребностей стейкхолдеров и усиление точности контрольных мероприятий с учетом реализации заявленной стратегии;
- централизованный сбор и обработка информации о результатах контрольных мероприятий — выявленных рисках и нарушениях;



Рис. 1 / Fig. 1. Функциональная вертикаль службы внутреннего контроля и аудита в Госкорпорации «Росатом» и организациях, входящих в контур ее управления / Functional vertical of the internal control and audit service in State Atomic Energy Corporation “Rosatom” and organizations included in the contour of its management

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

- управление информацией о рисках и нарушениях, охватывающее процессы анализа информации, ее интерпретации и оценки причинно-следственных связей ее влияния на стратегические цели;
- формирование единой системы оценки эффективности деятельности СВКиА путем разработки индикаторов оценки амбициозности и результативности через влияние на стратегические цели;
- системный обзор деятельности, обеспечивающий наличие цикла обратной связи и коммуникации внутри системы;
- создание единой системы развития компетенций.

Как следует из рис. 3, организация функциональной системы стратегического аудита базируются на трех основных подсистемах:

- сводное планирование контрольных мероприятий;
- организации учета и контроля на основе единой базы отчетности;
- работа единого центра аналитики, задачей которого является консолидация и обработка информации с целью выявления общего тренда, определения технического задания, а также общения с верхнеуровневым заказчиком.

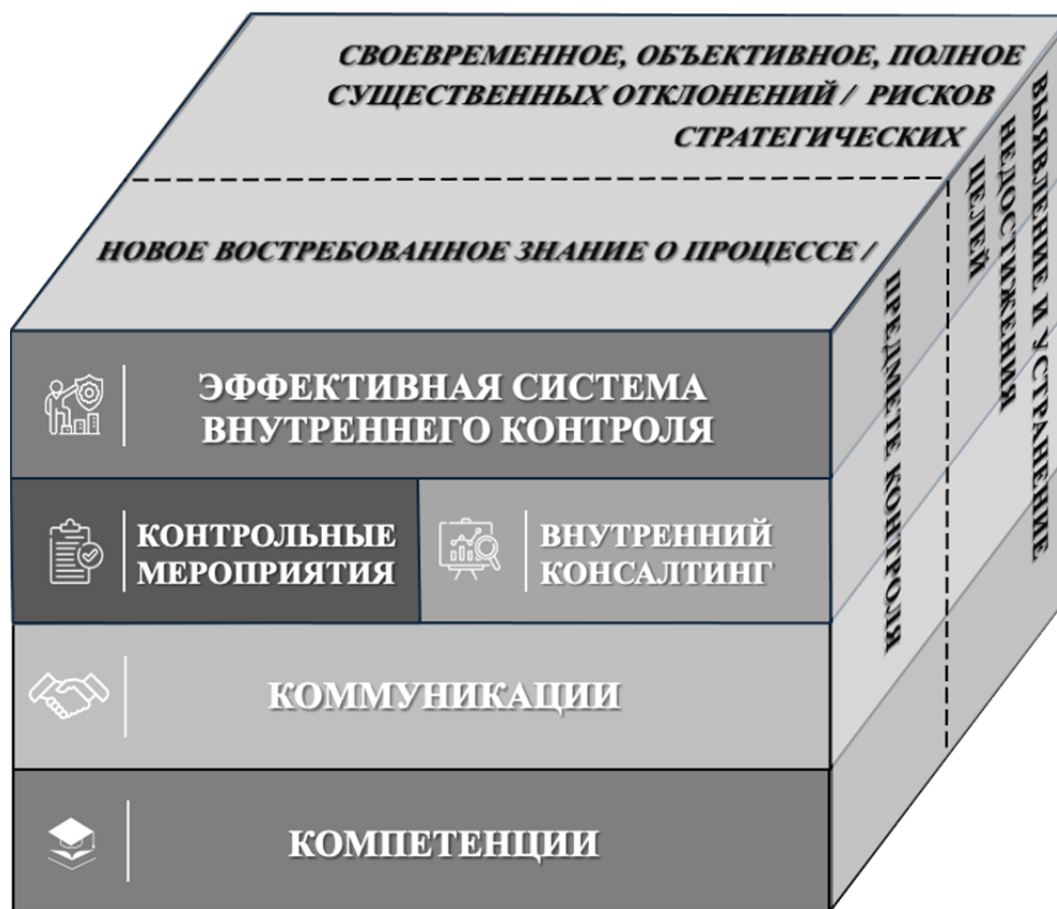


Рис. 2 / Fig. 2. «Модель лидерства» службы внутреннего контроля и аудита Госкорпорации «Росатом» /  
 “Leadership Model” of the Internal Control and Audit of State Atomic Energy Corporation “Rosatom”

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Сводное планирование контрольных мероприятий СВКиА Госкорпорации осуществляется с использованием риск-ориентированного подхода, направленного на приоритезацию рисков, которые по отдельности или в совокупности могут повлиять на достижение стратегических целей и ключевых событий финансово-хозяйственной и проектной деятельности Госкорпорации и ее организаций. То есть при планировании фокус направлен на стратегические цели, национальные и стратегические программы, федеральные проекты (обеспечение обороноспособности и безопасности страны). Авторы статьи считают необходимым акцентировать внимание, что такой подход не предусмотрен в нормативно-правовых актах и МПСВА и является новацией для российской практики.

В целях формирования сводного плана контрольных мероприятий строго в соответствии с дорожной картой СВКиА Госкорпорации проводит единую сес-

сию по планированию, на которые все контрольные службы предоставляют предложения по тематикам мероприятий в соответствии с установленными нестатичными критериями актуальности и амбициозности (рис. 4).

При формировании плана также используются и другие инструменты повышения актуальности контрольных мероприятий, к примеру технические задания, формируемые в соответствии с запросами высшего руководства Госкорпорации «Росатом» и анализа рисков реализации среднесрочных и долгосрочных целей Госкорпорации, контрольные карты и другие.

Актуальность и амбициозность сводного плана в обязательном порядке подтверждается генеральным директором и председателем Наблюдательного совета Госкорпорации.

В качестве меры повышения ценности внутреннего аудита в новых условиях в Госкорпорации





Рис. 3 / Fig. 3. Функциональная система службы внутреннего контроля и аудита Госкорпорации «Росатом» /  
Functional system of the Internal Control and Audit of State Atomic Energy Corporation “Rosatom”

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

«Росатом» на 2022–2023 гг. внедрен механизм гибкого планирования раз в полугодие с возможностью легкого изменения по согласованию с СВКиА 1- и 2-го уровней, а также обязательное включение в план контрольных мероприятий вопросов, связанных с деbüroкратизацией (в том числе оптимизацией и повышением эффективности системы нормативного обеспечения).

Главной особенностью функционирования выстроенной системы стратегического аудита является принцип обмена информацией в обе стороны — снизу вверх и сверху вниз, для чего служит созданное Госкорпорацией «Росатом» единое информационное пространство контрольной деятельности на базе 1С: Документооборот. В ИТ-системе обеспечена реализация ключевых процессов и документов контрольной деятельности СВКиА: планирование, проведение контрольных мероприятий и отчетность по их итогу, анализ отчетности, консультационные услуги, программа повышения качества, библиотека и форум. Автоматизация процессов позволила осуществлять эффективный контроль качества результатов работы каждого работника СВКиА с привязкой его влияния на стратегические цели и приоритеты заказчиков контрольных мероприятий, а также предоставила оперативную доступность полной аналитической

информации о результатах деятельности СВКиА и информации смежных ИТ-систем с постоянным расширением.

С целью оценки эффективности и результативности деятельности СВКиА создана действенная система мотивации с использованием каскадируемых показателей (индикаторов), интегрированных в карты КПЭ (ключевых показателей эффективности) работников службы. Подход к формированию показателей позволил заменить систему административного контроля на режим самоконтроля [16], когда исполнитель отчитывается по оцифрованным параметрам, включая оценку:

- амбициозности планирования контрольных мероприятий;
- результативности, выявленных по их итогам отклонений и рисков (4-уровневая система классификации отклонений);
- функционального руководства (исполнительская дисциплина, отсутствие существенных нарушений по результатам внешних проверок, работа в профессиональной информационной системе и пр.);
- заказчиков проверок (своевременность, полнота, актуальность, полезность результатов проверки);

Поручение ГД Госкорпорации	Предложения ТОП Госкорпорации	Предложения ТОП дивизиона	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И УСЛОВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				Государственное задание	КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		ОТМЕЧЕНЫ РИСКИ		
			Скорость процессов и себестоимости	Новые продукты	Международные рынки	Глобальный лидер в технологиях		...	Генерация электроэнергии и сооружения АЭС в РФ	...	Оперативные совещания	Претензии государственных контрольных органов

**Рис. 4 / Fig. 4. Критерии обоснования актуальности и амбициозности контрольных мероприятий Госкорпорации «Росатом» (представленный перечень является не закрытым) / Criteria for substantiating the relevance and ambition of the control measures of the State Atomic Energy Corporation "Rosatom" (the list provided is not closed)**

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

- соответствия утвержденной «Модели лидерства СВКиА».

Отдельно необходимо отметить встроенный в систему мотивации показатель эффективности научения СВКиА, мотивирующий работников службы к постоянному поиску и реализации потенциалов роста (краткосрочный горизонт) и развития (долгосрочный горизонт).

Формула мотивационных показателей направлена на приоритезацию амбициозных планов и значимых по весу результатов проведенных контрольных мероприятий, а значит, нацеливают СВКиА на проверку того, что важно для достижения стратегических целей Госкорпорации.

В Госкорпорации выстроен эффективный формат реализации аудита стратегии, а именно:

- контрольно-ревизионная деятельность с оценкой достижения бизнес-планов дивизионов и оценкой соответствия деятельности проверяемых объектов законодательным и локальным нормативным актам, включая декомпозицию целей и проектную деятельность;

- внутренний аудит, в том числе в части реализации значимых проектов (проектный аудит);

- экспертно-аналитические мероприятия, включая непрерывный аудит и внутренний консалтинг.

В унисон с МПСВА и Стандартом СГА 105 «Стратегический аудит» Счетной палаты Российской Федерации в Госкорпорации реализуются такие формы стратегического аудита, как экспертно-аналитические мероприятия и внутренний консалтинг. При этом стоит отметить, что в новых условиях на

2022–2023 гг. ориентир с контрольных мероприятий переводится на консалтинг.

Поскольку в Госкорпорации акцент аудита выстроен на реализации стратегических программ и включенных в них проектов, с 2020 г. СВКиА успешно реализуется проектный аудит. Под проектным аудитом в Госкорпорации понимается аудит проектов с существенным влиянием на достижение стратегических целей и условий деятельности Госкорпорации «Росатом». Такой подход для внутреннего аудита, описанного в МПСВА, где аудит концентрируется только на целях организации, операционных процессах и риска, явился новацией.

Таким образом, каждого работника вертикали СВКиА Госкорпорации и ее организаций можно с уверенностью назвать стратегическим аудитором.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Предложенная целевая модель аудита Госкорпорации «Росатом» не является аксиомой, хоть и доказала свою эффективность. Процесс работы над соответствием выстроенной модели требованиям и ожиданиям менеджмента является живым, и в этот особый период времени настройка и переориентирование всей системы управления происходит в постоянном режиме.

Об успешности работы выстроенной в Госкорпорации «Росатом» системы управления говорят полученные результаты. Так, за 15 лет работы Росатом добился рекордных показателей:

- 2-е место по добыче урана в мире в последние годы, 1-е место по обогащению и конверсии и устойчивое 3-е место по фабрикации топлива;

- в 4,5 раза рост выручки, в 5 раз рост производительности труда, в 15 раз рост ежегодных инвестиций;
  - активно развивается наука и исследования — в 13 раз годовой рост патентов;
  - за 10 лет построено 11 блоков в Российской Федерации (20% электроэнергии в стране) и 8 энергоблоков за рубежом;
  - в настоящее время возводятся АЭС в 8 странах (Бангладеш, Белоруссии, Венгрии, Египте, Индии, Иране, Китае, Турции), в портфеле заказов — договоренности на строительство 34 энергоблоков;
  - в России сегодня сооружается два энергоблока на Курской АЭС-2, уникальный энергоблок четвертого поколения с быстрым реактором естественной безопасности БРЕСТ-ОД-300 в Северске Томской области;
  - за последние пять лет активный выход на новые продукты и на мировой рынок — выручка за пять лет по новым продуктам практически удвоилась, в 1,5 раза выросла зарубежная выручка;
  - под руководством Правительства РФ движилось вперед строительство атомных ледоколов (судна атомного технологического обслуживания) и создание единой системы управления мореплаванием на Северном морском пути;
  - реализуется эффективная совместная работа с МАГАТЭ, принимается активное участие в международном большом термоядерном проекте во Франции (ИТЭР).
- Независимый внутренний контроль Госкорпорации за эти долгих 15 лет пути шел в ногу с потребностями и вызовами руководства Госкорпорации «Росатом», являясь надежным партнером и гарантом в достижении поставленных целей.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием. Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс»; 2008. 224 с.
2. Гавель О.Ю. Опыт использования систем оценки и анализа эффективности бизнеса в стратегическом управлении. *Экономические науки*. 2021;11(204):291–299.
3. Гавель О.Ю. Генезис взглядов на категорию эффективность бизнеса и особенности ее оценки. *Экономические науки*. 2021;9(202):205–213.
4. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики. Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс»; 2016. 496 с.
5. Чейз Р.Б., Джейкобз Р.Ф., Аквилано Н. Дж. Производственный и операционный менеджмент. Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс»; 2018. 1094 с.
6. Егоров М.В., Пименов Д.М., Суглобов А.Е., Демина Т.Ю. Аналитические инструменты как основа эффективной деятельности внутренних аудиторов и специалистов по внутреннему контролю. *Учет. Анализ. Аудит*. 2022;9(3):78–84.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М.: Ростинтэр; 1996. 706 с.
8. Курдюмов А.В., Измоденов А.К. Стратегический аудит: современное состояние и направления развития. *Аудиторские ведомости*. 2020;(2):30–35.
9. Терехова Е.В. К вопросу о некоторых тенденциях развития института аудита (организационно-правовые аспекты и стратегический аудит). *Вопросы экономики и права*. 2019;8(134):40–45.
10. Алексеева И.В. Развитие терминологической базы в области стратегического аудита. *Учет и статистика*. 2010;4(20):70–75.
11. Богатая И.Н. Стратегический учет и аудит: теория и практика. *Фундаментальные исследования*. 2007;(4):87–90.
12. Мельник М.В. Развитие стратегического аудита. *Инновационное развитие экономики*. 2012;4(10):42–49.
13. Емельянова И.Н. Развитие методики стратегического аудита путем внедрения аналитического инструментария. *Наука и мир*. 2014;(2):32–48.
14. Ширококов В.Г., Литвинов Д.Н. Стратегический аудит как средство достижения долгосрочных целей экономического субъекта. *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2015;24(384):31–38.
15. Суздалева Н.Ю. Стратегический аудит: понятие и сущность. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета*. 2013;4(26):164–166.
16. Баркова Р.Н., Пименов Д.М. Проблемы постановки КРІ для подразделений внутреннего контроля и аудита. *Аудит*. 2018;(9):8–11.

## REFERENCES

1. Drucker, P.F. Effective enterprise management. Transl. from Eng. Moscow: LLC "I.D. Williams"; 2008. 224 p.
2. Gavel O. Yu. Experience of using systems of assessment and analysis of business efficiency in strategic management. *E`konomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2021;11(204):291–299. (In Russ.).
3. Gavel O. Yu. Genesis of views on the category of business efficiency and features of its assessment. *E`konomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2021;9(202):205–213. (In Russ.).
4. Damodaran Aswat. Strategic risk management: principles and methods. Transl. from Eng. Moscow: LLC "I.D. Williams"; 2016. 496 p.
5. Chase R.B., Jacobs R.F., Aquilano N.J. Production and Operations Management. Transl. from Eng. Moscow: LLC "I.D. William"; 2019. 1094 c.
6. Egorov M.V., Pimenov D.M., Suglobov A.E., Demina T. Yu. Analytical tools as a basis for effective activities of internal auditors and internal control specialists. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Audit*. 2022;9(3):78–84. (In Russ.).
7. Kotler F. Fundamentals of marketing: Transl. from Eng. Moscow: Rosinter; 1996. 706 p.
8. Kurdyumov A.V., Izmodenov A.K. Strategic audit: current state and directions of development. *Auditorskie Vedomosti = Auditor's statements*. 2020;(2):30–35. (In Russ.).
9. Terekhova E.V. To the question of some trends in the development of the audit institution (organizational and legal aspects and strategic audit). *Voprosy` e`konomiki i prava = Questions of Economics and Law*. 2019;8(134):40–45. (In Russ.).
10. Alekseeva I.V. Development of the terminological base in the field of strategic audit. *Uchet i statistika = Accounting and statistics*. 2010;4(20):70–75. (In Russ.).
11. Bogataya I.N. Strategic accounting and audit: theory and practice. *Fundamental`ny`e issledovaniya = Fundamental research*. 2007;(4):87–90. (In Russ.).
12. Melnik M.V. Development of strategic audit. *Innovacionnoe razvitie e`konomiki = Innovative development of the economy*. 2012;4(10):42–49. (In Russ.).
13. Emelyanova I.N. Development of a strategic audit methodology through the introduction of analytical tools. *Nauka i mir = Science and the world*. 2014;(2):32–48. (In Russ.).
14. Shirobokov V.G., Litvinov D.N. Strategic audit as a means of achieving long-term goals of an economic entity. *Bukhgalterskij uchet v byudzhetny`kh i nekommercheskikh organizacziyakh = Accounting in budgetary and non-profit organizations*. 2015;24(384):31–38. (In Russ.).
15. Suzdaleva N. Yu. Strategic audit: concept and essence. *Vektor nauki Tol`yattinskogo gosudarstvennogo universiteta = Vector of Science of Togliatti State University*. 2013;4(26):164–166. (In Russ.).
16. Barkova R.N., Pimenov D.M. Problems of setting KPI for internal control and audit units. *Audit = Audit*. 2018;(9):8–11. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

**Александр Валерьевич Кабанов** — заместитель директора по внутреннему контролю и аудиту — начальник Управления стратегического аудита, Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», Москва, Россия

**Alexandr V. Kabanov** — Deputy Director of the Internal Control and Audit Department — Head of Strategic Audit, State Atomic Energy Corporation "Rosatom", Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-2430-838X>

AVKabanov@rosatom.ru

**Даниил Михайлович Пименов** — кандидат экономических наук, доцент департамента бизнес-аналитики, Финансовый университет, Москва, Россия

**Daniil M. Pimenov** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of Business Intelligence Department, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-2007-9081>

DMPimenov@fa.ru

**Татьяна Юрьевна Демина** — директор по внутреннему контролю АО «Русбурмаш», Москва, Россия  
**Tatiana Y. Demina** — Chief Internal Auditor, RUSBURMASH, Joint-Stock Company, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-1139-8937>  
TYDemina@rbm-armz.ru

**Инна Сергеевна Савушкина** — руководитель проекта департамента внутреннего аудита, Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», Москва, Россия  
**Inna S. Savushkina** — Project manager of Internal Audit Department, State Atomic Energy Corporation “Rosatom”, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-4868-4216>  
InSSavushkina@rosatom.ru

**Заявленный вклад авторов:**

**Кабанов А.В.** — аналитическое структурирование объекта исследования; разработка структуры статьи; описание результатов.

**Пименов Д.М.** — формулирование концептуальных основ исследования; описание результатов и формирование выводов.

**Демина Т.Ю.** — подбор и анализ литературных источников; подготовка текста статьи.

**Савушкина И.С.** — обзор литературных источников; подготовка и редактирование текста статьи, формирование выводов.

**The declared contribution of the authors:**

**Kabanov A.V.** — analytical structuring of the object of study; description of the results.

**Pimenov D.M.** — formulation of the conceptual foundations of the study; description of the results and formation of the conclusions.

**Demina T.Y.** — selection and analysis of literary sources; preparation of the text of the article.

**Savushkina I.S.** — review of literary sources; preparation and editing of the text of the article, the formation of conclusions.

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 31.01.2023; после рецензирования 12.03.2023; принята к публикации 22.03.2023.*

*The article was submitted on 31.01.2023; revised on 12.03.2023 and accepted for publication on 22.03.2023.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*