

Чжан Чжизжу

студент

Московский педагогический государственный университет

**СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КАК ИНСТРУМЕНТ
РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ
КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ HUAWEI)**

Аннотация: статья посвящена анализу системы внутреннего контроля в компании Huawei. Раскрыты основные компоненты системы внутреннего контроля: внутренний контроль, контрольная среда, оценка рисков, контрольная деятельность, информация и коммуникация, мониторинг. Отмечено, что компания Huawei внедрила зрелую структуру управления с четко определенными механизмами авторизации и подотчетности, создала механизм совершенствования внутреннего контроля и контроля рисков для эффективного управления критическими рисками.

Ключевые слова: финансовая стратегия, внутренний контроль, контрольная среда, оценка рисков, контрольная деятельность, информация и коммуникация, мониторинг.

Zhang Zhizhu

student

Moscow Pedagogical State University

**INTERNAL CONTROL SYSTEM AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE
FINANCIAL STRATEGY OF AN INTERNATIONAL COMPANY (BASED
ON THE EXAMPLE OF HUAWEI)**

Abstract: the article is devoted to the analysis of the internal control system at Huawei. The main components of the internal control system are disclosed: internal control, control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring. It is noted that Huawei has implemented a mature management structure with clearly defined authorization and accountability

mechanisms, and has created a mechanism to improve internal controls and risk controls to effectively manage critical risks.

Key words: financial strategy, internal control, control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring.

Грамотно выстроенная финансовая стратегия, также как система внутреннего финансового контроля могут обеспечить финансовую устойчивость бизнеса. Организации внутреннего финансового контроля способствует рациональному и своевременному решению стратегических и тактических задач компании, а также получению дополнительных преимуществ за счет грамотного построения и применения системы контролируемых показателей. Как отмечают некоторые российские и китайские исследователи, особую актуальность приобретают вопросы практической реализации финансового контроля внутри фирмы. Несмотря на наличие множества подходов к определению основных элементов, принципов и методов внутреннего финансового контроля, на практике их применение затруднено [1, 2]. В связи с чем, представляет значительный интерес изучение опыта международной компании Huawei по созданию и функционированию системы внутреннего контроля.

Система внутреннего контроля Huawei основана на пяти компонентах структуры COSO: контрольная среда, оценка рисков, контрольная деятельность, информация и коммуникация и мониторинг. Ключевыми средствами контроля являются те, которые должны действовать эффективно, чтобы снизить риск до приемлемого уровня. Вторичные меры контроля – это те, которые помогают процессу протекать гладко, но не являются обязательными. Компания ценит базовые процессы и системы, особенно систему внутреннего финансового контроля.

Компания Huawei разработала и внедрила системы внутреннего контроля на основе своей организационной структуры и операционной модели. Система внутреннего контроля и ее система управления распространяются на все

бизнес- и финансовые процессы компании, ее дочерних компаний и бизнес-подразделений.

Контрольная среда.

Контрольная среда является основой системы внутреннего контроля. Huawei стремится защищать и поддерживать корпоративную культуру добросовестности, придает большое значение профессиональной этике и строго соблюдает законы и правила, связанные с корпоративной гражданской этикой. Компания разработала Кодекс делового поведения сотрудников (BCG), чтобы разъяснить основные стандарты делового поведения, которые все сотрудники (включая высшее руководство) должны соблюдать в деловой деятельности компании, и регулярно организует обучение и подписание контрактов для всех сотрудников, чтобы гарантировать, что они прочтут, поймут и соблюдают правила BCG.

Компания Huawei внедрила зрелую структуру управления с четко определенными механизмами авторизации и подотчетности. Структура управления включает Совет директоров, его комитеты, групповые функции и многоуровневые управленческие команды. Huawei четко определяет роли и обязанности своих организаций, чтобы обеспечить эффективное разделение полномочий и ответственности, а также систему ограничений и противовесов посредством взаимного надзора. Финансовый директор Huawei отвечает за внутренний контроль. Отдел управления внутренним контролем отчетливо перед финансовым директором о любых возможных дефектах и улучшениях, уже внесенных в систему внутреннего контроля, и помогает финансовому директору в создании среды внутреннего контроля. Департамент внутреннего аудита самостоятельно контролирует и оценивает состояние внутреннего контроля всех бизнес-операций.

Оценка риска.

В Huawei есть отдел внутреннего контроля и управления рисками, который регулярно оценивает риски для глобальных бизнес-процессов компании. Этот отдел выявляет, управляет и отслеживает значительные риски,

прогнозирует потенциальные риски, вызванные изменениями во внутренней и внешней среде, а также представляет стратегии управления рисками вместе с мерами по снижению рисков для принятия решений. Все владельцы процессов несут ответственность за выявление, оценку и управление бизнес-рисками, а также за принятие необходимых мер внутреннего контроля. Компания Huawei создала механизм совершенствования внутреннего контроля и контроля рисков для эффективного управления критическими рисками.

Контрольная деятельность.

Компания Huawei создала Глобальную систему управления процессами и Систему управления трансформацией бизнеса, выпустила глобальную архитектуру бизнес-процессов (BPA) и назначила владельцев глобальных процессов (GPO) в соответствии с BPA.

Отвечая за построение процессов и внутренний контроль, GPO:

- определяют ключевые контрольные точки и матрицу разделения обязанностей для каждого процесса и применяют их ко всем региональным офисам, дочерним компаниям и подразделениям;

- проводят тестирование на соответствие ключевым контрольным точкам и публикуют отчеты об испытаниях, чтобы обеспечить постоянный мониторинг эффективности внутреннего контроля;

- оптимизируют процессы и внутренний контроль с учетом болевых точек бизнеса и ключевых требований к финансовой отчетности. Целью является повышение операционной эффективности и финансовых результатов, обеспечение соответствия требованиям, точности и надежности финансовой отчетности, а также помощь в достижении бизнес-целей;

- проводят ежегодные оценки внутреннего контроля, всесторонне оценивая общую структуру процессов и их выполнение в каждом бизнес-подразделении, а затем сообщают о результатах Комитету по аудиту (AC).

Информация и коммуникация.

Компания Huawei разработала многомерные информационные и коммуникационные каналы для обеспечения своевременного получения

внешней информации от клиентов, поставщиков и других сторон. Компания также создала официальные каналы для передачи внутренней информации и предложила онлайн-пространство Xinsheng Community, где сотрудники могут свободно делиться своими мыслями и идеями. Корпоративное руководство проводит регулярные встречи с подразделениями всех уровней для эффективного доведения до сотрудников ориентации руководства и обеспечения эффективной реализации управленческих решений. Все бизнес-политики и процессы доступны во внутренней сети компании.

Менеджеры и владельцы процессов регулярно организуют программы обучения по бизнес-процессам и внутреннему контролю, чтобы обеспечить доступность актуальной информации всем сотрудникам. Компания создала механизм, позволяющий владельцам процессов на всех уровнях регулярно общаться друг с другом, проверять выполнение внутреннего контроля, следить за проблемами внутреннего контроля и реализовывать планы улучшений.

Мониторинг.

Компания Huawei создала внутренний канал подачи жалоб, механизм расследования, механизм борьбы с коррупцией и систему подотчетности. Соглашение о честности и добросовестности, которое компания Huawei подписала со своими поставщиками, четко предусматривает, что поставщики могут сообщать о неправомерном поведении сотрудников Huawei по каналам, предусмотренным Соглашением, чтобы помочь компании контролировать добросовестность своих сотрудников. Отдел внутреннего аудита самостоятельно оценивает общее состояние системы внутреннего контроля компании, расследует любые предполагаемые нарушения правил VCG и сообщает о результатах аудита и расследований АС и высшему руководству.

Компания Huawei также внедрила механизм внутреннего контроля для оценок генеральных и региональных менеджеров, привлекая их к ответственности и добиваясь импичмента, когда и где это необходимо. АС и финансовый директор регулярно проверяют состояние внутреннего контроля компании, а также слушают и рассматривают отчеты о планах действий по

улучшению внутреннего контроля и ходе выполнения планов. Оба имеют право обращаться к соответствующим генеральным директорам или руководителям предприятий с просьбой объяснить проблемы внутреннего контроля и предпринять корректирующие действия.

Использованные источники:

1. Древинг С.Р., Хрустова Л.Е. Современное понимание категории «внутренний финансовый контроль»: проблемы и перспективы изучения // Управленческие науки. Финансовый менеджмент. 2016. №3. С. 30-44.
2. Weiwei Huang. Built on Value. The Huawei Philosophy of Finance Management. [Электронный ресурс]. URL: http://www.researchgate.net/publication/333781453_Internal_Controls_and_Internal_Audit.
3. Internal Controls. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.huawei.com/en/corporate-governance/internal-control>