

**Н.А. Черепанова**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В РАМКАХ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «СУЭК-КУЗБАСС»)**

Внутренний контроль становится все более важным в контексте изменения пути развития предприятий топливно-энергетического комплекса в РФ. Показана взаимосвязь между организацией внутреннего контроля и процессным подходом в управлении. Дано описание существующих тенденций и перспектив развития угольной отрасли в РФ. Приведены требования к организации внутреннего контроля, обозначенные в российском законодательстве и международной практике, приведены примеры организации системы внутреннего контроля для процессов «Закупки», «Ремонты и техническое обслуживание», «Обеспечение производства товарно-материальных ценностями». В качестве инструмента организации внутреннего контроля в ОАО «СУЭК-Кузбасс» приведена матрица контрольных процедур, отражающая построение системы внутреннего контроля через процессный подход к управлению. Ключевые слова: внутренний контроль, цели, риски, система внутреннего контроля, процессный подход к управлению, контрольные процедуры.

**В** условиях замедления развития экономики топливно-энергетический комплекс (ТЭК) является «локомотивом» экономики России. Инвестиционный потенциал отраслей ТЭК до 2020 г. оценивается министерством энергетики РФ в 1 триллион долларов США. Однако министерство энергетики отмечает имеющуюся негативную тенденцию зависимости состояния ТЭК от внешних факторов: мировой конъюнктуры цен на нефть, экономической и политической ситуации в странах-потребителях российских энергоресурсов, курса доллара и т.п. В выступлении на Гайдаровском форуме-2015 глава Минэкономразвития Алексей Улюкаев заявил, что ожидает длительного периода невысоких цен на сырье [1]. Аналогичный прогноз высказал глава Минфина Антон Силуанов [2].

Очевидно, что неблагоприятная экономическая конъюнктура в условиях существенной сырьевой ориентированности

экономики (нефтегазовые доходы составляют около половины доходной части бюджета страны, на полезные ископаемые приходится порядка 2/3 российского экспорта [3], является сильной мотивацией для хозяйствующих субъектов к поиску резервов, оптимизации затрат и новых возможностей для повышения эффективности.

Министр энергетики РФ А.В. Новак отметил необходимость перехода от ресурсно-сырьевого к ресурсно-инновационному развитию ТЭК: «По базовому прогнозу социально-экономического развития России, предпринимаемые сейчас меры по модернизации экономики и диверсификации экспорта приведут к тому, что доля ТЭК в российском экспорте к 2030 г. снизится в 1,7 раза, в доходах бюджета и инвестициях – в 2,5 раза. При этом свое место на рынках энергоресурсов мы намерены сохранить, объем добычи и переработки сырья снижаться не будет» [4].

Следует также отметить, что крупные предприятия в последние несколько лет в значительной степени модернизировали производство (рис. 1), поэтому в условиях падения цен вынуждены прилагать большие усилия по обеспечению эффективности инвестиций [5].

Существуют, однако, и благоприятные прогнозы относительно будущих перспектив для добывающих отраслей. Учитывая устойчивый рост потребления энергоресурсов (рис. 2) многие эксперты ожидают продолжения роста спроса на энергию, отмечая при этом, что именно уголь составит основу это-

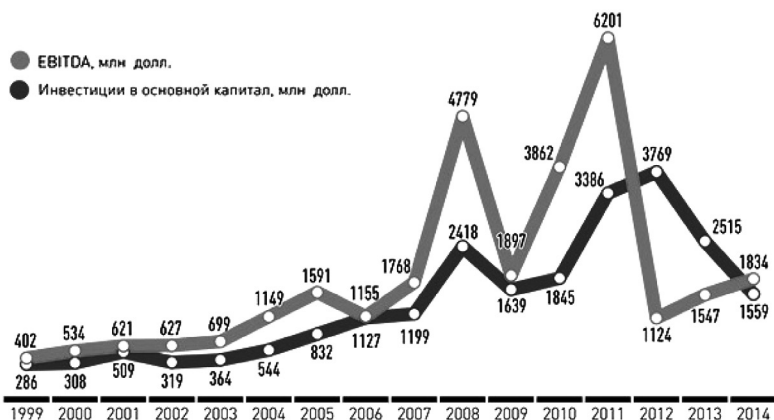


Рис. 1. Прибыль и инвестиции компаний угольной промышленности России в 1999–2014 гг.

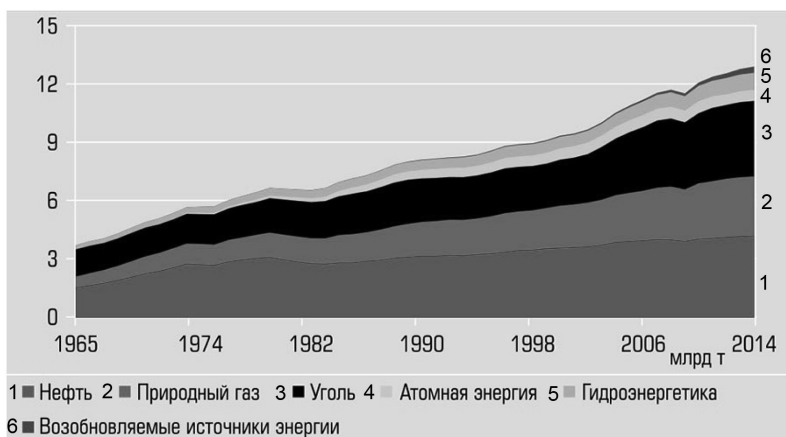


Рис. 2. Мировое потребление топливных ресурсов

го роста, а также выравнивания цен в среднесрочной перспективе за счет растущего спроса.

Для ОАО «СУЭК-Кузбасс» обозначенная тенденция является актуальной: в планах предприятия постепенное наращивание объемов добычи, обогащения, реализации (табл. 1).

Учитывая необходимость сохранить объемы добычи и позиции на рынке при существующих тенденциях развития промышленности в РФ для предприятий тяжелой промышленности, к которым относятся и угледобывающие компании, в процессе управления деятельностью важно решить следующие масштабные задачи:

- сокращение затрат;
- максимизация выручки.

Таблица 1

**Планы ОАО «СУЭК-Кузбасс»**

Показатель, тыс. тн.	Год				
	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Добыча, в т.ч.:	33 900	37 500	37 596	38 105	39 112
подземная	27 600	31 500	31 596	32 105	33 112
открытая	3300	6000	6000	6000	6000
Обогащение	12 100	14 623	13 187	13 202	13 230
Сбыт	31 651	33 209	34 509	35 010	35 809

Само производство угольной продукции является в значительной степени капиталоемким (задействует большое количество машин, оборудования, рабочей силы). Исходя из масштабов, даже незначительное в процентном/удельном отношении сокращение затрат или наращивание объемов добычи дают существенный в абсолютном выражении эффект, который многократно превышает затраты, понесенные на выработку соответствующих управленческих решений.

Такие факторы как большой масштаб, высокие риски, сильное влияние социального аспекта, высокая доля постоянных затрат, высокая степень внешнего контроля, статус стратегически важного направления обуславливают высокую стоимость управленческих ошибок.

Например, масштабы деятельности ОАО «СУЭК-Кузбасс» можно охарактеризовать показателями, приведенными в табл. 2 [6].

Для целей оптимизации затрат и повышения эффективности имеет смысл обратить внимание на такие эффективные организационные мероприятия как построение эффективной системы внутреннего контроля и использование процессного подхода к управлению.

На современном этапе развития российской экономики все больше компаний осознанно подходят к вопросу построения

Таблица 2

*Показатели деятельности ОАО «СУЭК-Кузбасс»*

<b>Показатель</b>	<b>2014 год</b>	<b>2015 год</b>
Количество работающих, тыс. чел.	14,8	12,9
Количество производственных единиц и ДЗО	29	27
Сумма активов, млрд руб.	59	60
Объем годовой выручки, млрд руб.	69	72
Себестоимость продаж, млрд руб.	37	41
Города присутствия	3	3
Категория налогоплательщиков	крупнейшие	крупнейшие
Статус ОПО	есть	есть
Статус градообразующего предприятия	есть	есть
Наличие ГК СУЭК в списке системообразующих предприятий	есть	есть

внутреннего контроля. Повышение внимания к данному аспекту вызвано как внутренними (необходимостью сокращения непроизводительных затрат и поиска резервов), так и внешними (выход на международный рынок, публичное размещение акций, привлечение иностранных инвесторов) факторами.

Под внутренним контролем понимают процесс, осуществляемый Советом директоров, руководством и другим персоналом организации, направленный на обеспечение разумной уверенности в том, что будут достигнуты цели организации по:

- эффективности и экономичности операций;
- достоверности финансовой отчетности;
- соответствию деятельности действующему законодательству [7].

В практике развитых стран необходимость осуществления внутреннего контроля в течение нескольких десятилетий регламентирована на законодательном уровне. Так, Закон США о коррупции за рубежом (1977 г.) [8] потребовал от компаний проведения программ внутреннего контроля, Закон Сарбейнса-Оксли (США, 2002 г.) предусматривает ответственность руководства за состояние внутреннего контроля [9].

В российском законодательстве также появились и продолжают прорабатываться требования к организации внутреннего контроля. На все компании распространяется обязанность осуществления внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, а на компании, бухгалтерская (финансовая) отчетность которых подлежит обязательному аудиту, — осуществления внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности [10]. Для ряда субъектов утверждены отдельные правила в части внутреннего контроля — страховых организаций, коммерческих банков, государственных компаний и государственных органов [11–14].

Эксперты выделяют следующие основные подходы к организации внутреннего контроля на предприятии:

- в соответствии с требованиями модели COSO (Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (англ. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission));
- риск-ориентированный;
- последовательный.

Подход в соответствии с требованиями модели COSO применяют компании, на которые распространяются требования закона Сарбейнса-Оксли (в РФ это, например, такие компании как Вымпел-Коммуникации, МТС, Ростелеком и др.).

Риск-ориентированный подход предполагает построение системы управления рисками и организацию внутреннего контроля исходя из существенности рисков.

Последовательный подход применяется в большинстве российских компаний. Суть его в том, что разработка и внедрение процедур внутреннего контроля происходит последовательно от одной области деятельности к другой.

Под подходом к управлению понимается способ делегирования ответственности и полномочий [15].

Выделяют три подхода к управлению:

- функциональный, при котором в процессе деятельности выделяются функции, ответственность и полномочия в отношении которых приобретают функциональные руководители;
- проектный, для которого характерно создание команды с целью реализации определенного проекта; ответственность и полномочия по управлению проектом делегированы руководителю проекта. Проект представляет собой разовую, неповторяющуюся деятельность.
- процессный, когда определяются бизнес-процессы, их участники и владельцы, наделенные ответственностью и полномочиями. Под бизнес-процессом понимается повторяющаяся деятельность по преобразованию ресурсов (входов) в результаты (выходы).

Для большинства российских предприятий на данный момент традиционным является функциональный подход к управлению. Основными определяющими его признаками являются линейно-функциональная организационная структура, хорошо развитые вертикальные взаимосвязи, планирование ресурсов и установление целевых показателей эффективности исходя из потребностей и результатов деятельности отдельного подразделения.

Функциональный подход, как и процессный, применим в условиях многократно повторяющейся деятельности. Однако ключевым отличием процессного подхода от функционального является смещение акцента в сторону совокупного результата работы, а не функции отдельного подразделения. Данный подход предполагает определение загрузки подпроцессов не исходя из максимально возможной, а исходя из оптимальной для бизнес-процесса в целом. Для процессного подхода высокую значимость приобретают горизонтальные взаимосвязи между подразделениями, характерно формирование матричной организационной структуры.

Для реализации целей ОАО «СУЭК-Кузбасс» на период до 2018 г. обозначены следующие задачи:

- повышение производительности;
- повышение безопасности;
- ускорение перемонтажей;
- модернизация оборудования;
- строительство обогатительных фабрик;
- реализация стратегий проходки;
- освоение новых участков;
- организация поставок сортовых углей на экспортный рынок, продвижение премиальных углей на металлургические рынки Азии и Европы.

В приведенном перечне задач можно выделить как процессы (добыча, проходка, перемонтаж, сбыт), так и проекты (строительство фабрики, освоение участка).

В ОАО «СУЭК-Кузбасс» начато внедрение процессного подхода к управлению, согласно сформированной карте процессов выделены основные процессы, вспомогательные и процессы управления.

Общие требования к организации внутреннего контроля на уровне российского законодательства обозначены в методических рекомендациях Минфина РФ и во многом отражают подход, основанный на системе COSO. Так, в Рекомендациях перечислены основные элементы внутреннего контроля (контрольная среда, оценка рисков, процедуры внутреннего контроля, информация и коммуникация, оценка внутреннего контроля) и приведено их описание, перечислены некоторые процедуры внутреннего контроля (документальное оформление, подтверждение соответствия, санкционирование, сверка, разграничение полномочий, контроль фактического наличия, надзор, компьютерная обработка информации), обозначена необходимость документирования, а также приведены обобщенные рекомендации по организации внутреннего контроля [16].

В ОАО «СУЭК-Кузбасс» разработана Матрица контрольных процедур в разрезе процессов, требования к организации системы внутреннего контроля учитываются при разработке и дополнении программных продуктов.

При разработке системы внутреннего контроля и определении контрольных процедур целесообразно применение именно процессного подхода (даже в тех областях, в которых процессный подход к управлению не применяется) исходя из его основного преимущества: распределения степени эффектив-

Таблица 3

## Вид матрицы контрольных процедур ОАО «СУЭК-Кузбасс»

Отчет, подтверждающий осуществление контрольной процедуры («след контроля»)	
Должностное лицо, ответственное за осуществление контроля	
Характеристики контроля	Статус контрольной процедуры Существует / Требуется внедрения
	Год формализации
	Частота
	Тип контроля
	Ручной / Автоматический / Комбинированный
	Превентивный / Обнаруживающий П/О
Требования к финансовой отчетности	Представление
	Действительность
	Своевременность
	Ошибки записи
	Оценка
	Полнота
Описание контроля	Описание контрольной процедуры
	Назначение контроля (утверждение)
	Название контрольной процедуры
	Номер контрольной процедуры
Наименование риска	
Название subprocessa	
Название процесса	



ности функций и подпроцессов для достижения максимальной эффективности бизнес-процесса в целом.

Рассмотрим практические аспекты организации и осуществления внутреннего контроля по некоторым процессам деятельности организации. Для рассмотрения определим процессы, существующие и оказывающие влияние на деятельность любого промышленного предприятия: закупки, ремонты, материальное обеспечение производства.

### 1. Процесс «Закупки»

Процесс снабжения является одним из ключевых для обеспечения деятельности любого производственного предприятия, поэтому на этапе закупочного процесса уже возможны существенные потери. Основные риски, присущие процессу закупок, следующие:

- закупки на неоптимальных условиях, потери от расчетов с контрагентами, налоговые риски;

Система внутреннего контроля должна предусматривать прозрачность процесса выбора поставщика и установленные требования к этому процессу. Для всесторонней оценки возможных вариантов закупки целесообразно организовать работу тендерного комитета. Крупные компании и объединения холдингового типа при проведении закупок имеют возможность использовать синергетический эффект: осуществлять закупки крупными партиями по сниженным ценам, устанавливать собственные требования при осуществлении таких закупок. При больших объемах закупок имеется практика организации подразделений мониторинга цен.

- срыв снабжения производственных процессов;

В целях снижения вероятности срыва закупок необходимо обеспечить наличие досье по каждому контрагенту и предварительную проверку новых контрагентов со стороны службы безопасности. Также система планирования закупок должна предусматривать сроки изготовления контрагентом в случае закупки уникальных изделий.

### 2. Процесс «Ремонты и техническое обслуживание»

В фондоемких производствах, к каким относится добыча и обогащение угля, на ремонты и техническое обслуживание приходится существенная доля затрат в себестоимости. Кроме того, многие предприятия используют оборудование иностранного производства, техническое обслуживание и ремонты которого производятся официальными дилерами с определением стоимости услуг в иностранной валюте. Учитывая общую тенденцию роста валютных курсов по отношению к рублю за по-

следние годы можно сделать вывод о целесообразности разработки контрольных процедур для операций по ремонтам. Еще одним немаловажным фактором является высокая стоимость простоев в случае если ремонт не выполнен, выполнен некачественно или сроки ремонта затягиваются.

Среди значимых рисков, присущих процессу технического обслуживания и ремонтов, следует выделить следующие:

- некорректное планирование ремонтов;

Эффективная система внутреннего контроля предусматривает наличие общего подхода (стратегии) к планированию ремонтов. В рамках стратегии оборудование классифицируется по выбранному признаку (значимости для производственного процесса, остаточному ресурсу и т.п.) с последующей разработкой подхода для каждого из классов (плановые ремонты от наработки, детальное планирование с учетом статистики отказов, планирование исходя из выделенной общей суммы без детализации, планирование работы до истечения ресурса с последующей заменой оборудования и т.п.). Для годового планирования ремонтов используется статистика отказов. При детализированном планировании ремонтов составляются предварительные сметные расчеты. Также обязательно должна быть предусмотрена взаимосвязь с планами производства (как по объемам наработки, так и по синхронизации остановок — например, на ремонт и на перемотаж).

- фиктивное выполнение ремонтов;

Для повышения исполнительской дисциплины как со стороны ответственных сотрудников предприятия, так и подрядчиков, а также в целях повышения качества крупных ремонтов, целесообразно комиссионное составление промежуточных актов на отдельные этапы работ. Для подтверждения факта выполнения ремонта помимо документов, оформленных и подписанных непосредственно заказчиком работ, имеет смысл вовлечение в документооборот иных служб, непосредственно не задействованных в выполнении ремонтов (документы на перемещение оборудования в случае производства работ на территории подрядчика либо оформленный подрядчику пропуск на территорию предприятия от службы безопасности; оприходование снятых запчастей либо металлолома от производства работ от кладовщика; отметки о неиспользовании ремонтируемого оборудования в производственных отчетах и т.п.).

- некачественное выполнение ремонтов;

Для повышения качества работ система внутреннего контроля должна предусматривать такие мероприятия как проведение

промежуточных испытаний, комиссионную приемку работ, наличие статистики по наработкам и причинам остановок оборудования.

- завышение стоимости ремонтов.

В качестве контроля стоимости работ целесообразно проводить предварительный осмотр оборудования до ремонта с составлением дефектных ведомостей в присутствии представителей заказчика, также возможно применение такой процедуры как согласование сметы на ремонт.

### 3. Процесс «Обеспечение производства ТМЦ»

Материальные затраты также являются существенной статьей на предприятиях угольной промышленности. В процессе обеспечения ТМЦ производства и управления запасами можно обозначить следующие проблемные области:

- хищения ТМЦ;

Для минимизации риска хищений ТМЦ система внутреннего контроля должна включать такие процедуры как нормирование, проведение внеплановых инвентаризаций, организацию пропускного режима, оформление материальной ответственности. Для контроля над движением некоторых ликвидных и дорогостоящих видов ресурсов (например, ГСМ) целесообразно использование автоматизированных систем контроля. Однако внедрение таких систем требует пристального внимания к методологии обработки получаемых данных и постоянное поддержание их работоспособности.

- потери при хранении ТМЦ;

Потери при хранении ТМЦ возникают в случае хранения их в ненадлежащих условиях (открытые площадки, негативное влияние внешней среды — сырость, пыль, низкие температуры) либо расположение ненадлежащим образом, а также вследствие невостробованности в течение установленного срока годности. Система внутреннего контроля должна предусматривать организацию складского хозяйства с указанием складов, их характеристик, номенклатуры хранимых ТМЦ, материально ответственными лицами, временем работы склада и т.п. Учетные системы должны обеспечивать первоочередное вовлечение в производство ТМЦ с минимальным остаточным сроком годности, а также регулярный анализ остатков на предмет длительности хранения.

- излишние затраты на ТМЦ.

Для сокращения объема излишне закупленных ТМЦ (которые, в свою очередь, приводят к необоснованному росту затрат

на их хранение и перемещение) система внутреннего контроля должна предусматривать взаимосвязи «заявки-закупки-запасы»: в учетной системе по каждой позиции хранимых ТМЦ должны быть данные о заказчике ТМЦ и назначении заказа (под какой проект либо на какие цели). При планировании закупок необходимо руководствоваться не только нормативами, но и проводить анализ текущей ситуации, а также задействовать не востребованные и бывшие в употреблении остатки.

Излишние затраты могут также появиться при неэффективной складской логистике: расположении ТМЦ на значительном удалении от места потребности, необходимости многократного перемещения ТМЦ.

С учетом тенденции продолжения развития крупного бизнеса можно сделать предположение, что интерес к организации внутреннего контроля и исследованиям в данной области будет продолжать расти. Учитывая текущее состояние угольного рынка и имеющиеся прогнозы на среднесрочную перспективу очевидно, что применение ценового фактора для повышения эффективности ограничено, поэтому предприятия вынуждены сконцентрироваться на повышении эффективности за счет оптимизации затрат. В качестве одного из действенных инструментов оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности целесообразно применение предложенной в данной статье матрицы контрольных процедур, отражающей построение системы внутреннего контроля через процессный подход к управлению.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. *Выступление* Министра экономического развития РФ А. Улюкаева на Гайдаровском форуме-2015, режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/press/official/2016130101>
2. *Выступление* Министра финансов РФ А. Силуанова на Гайдаровском форуме-2015, режим доступа: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2707445>
3. *Данные* Министерства финансов РФ, режим доступа: <http://www.minfin.ru/ru/statistics/fedbud/index.php#>
4. *Уголь* Кузбасса 01, январь-февраль 2014, Приоритеты, Тезисы выступления министра энергетики РФ А. В. Новака «Приоритеты российской энергетической политики». Брукингс, США, 6.12.2013 г. // Режим доступа: <http://www.2014.uk42.ru/index.php?id=8628>
5. *Краснянский Г.* Уголь России: 20 лет спустя. Об эволюции одной из самых успешных отраслей отечественной экономики. // «Российская газета» – Федеральный выпуск №6788 (217), режим доступа <http://www.rg.ru/2015/09/28/promyshlennost.html>

6. ОАО «СУЭК» // Режим доступа: [www.suek.ru](http://www.suek.ru)
7. *Internal Control – Integrated Framework* 2013.
8. *Закон США о коррупции за рубежом (Foreign Corrupt Practices Act)*, режим доступа: <http://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-russia.pdf>
9. *Закон Сарбейнса-Оксли* // режим доступа: [http://www.iaa-ru.ru/files/documents\\_open/Sarbanes-Oxley.pdf](http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/Sarbanes-Oxley.pdf)
10. *Федеральный закон № 402-ФЗ от 06.12.2011 «О бухгалтерском учете»*.
11. *Документ* Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы совершенствования корпоративного управления», октябрь 2010 г. (письмо ЦБ РФ от 06.02.2012 № 14-Т).
12. *Документ* Базельского комитета по банковскому надзору, сентябрь 1998 г., (письмо ЦБ РФ от 10.07.2001 № 87-Т).
13. *Федеральный закон от 02.12.1990 № 395–1 (ред. 2013 г.) «О банках и банковской деятельности»*.
14. *Закон РФ от 27.11.1992 № 4015–1 (в ред. 2013 г.) «Об организации страхового дела в Российской Федерации»*.
15. *Мальцев С. В.* Процессный подход к управлению: теория и практика применения. <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>
16. *Информация* Минфина РФ № ПЗ-11/2013 Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности. **ГИАБ**

#### КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

*Наталья Александровна Черепанова* – финансовый контролер, e-mail: [CherepanovaNA@suek.ru](mailto:CherepanovaNA@suek.ru), ОАО «СУЭК-Кузбасс».

Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'. 2016. No. 10, pp. 333–346.

UDC 657.47:  
005.932.5

**N.A. Cherepanova**  
**INTERNAL CONTROL ORGANIZATION**  
**IN THE FRAMEWORK OF PROCESS**  
**APPROACH TO MANAGEMENT.**  
**CASE STUDY: SUEK-KUZBASS**

Internal control acquires growing significance in the context of modification of development in the fuel-and-energy industry in the Russian Federation. It is shown how the internal control is interconnected with the process approach to management. The scope of the description also encompasses the current and future trends in the coal industry of Russia. The article presents the internal control standards in accordance with the Russian and foreign legislation, and gives examples of internal control organization for the procedures of Purchasing, Repair and Maintenance, and Production Supply with Merchandise and Inventories. In the capacity of internal control tool, SUEK-Kuzbass uses the checking procedure matrix where the internal control system is based on the process approach to management.

Key words: internal control, targets, risks, internal control system, process approach to management, checking procedures.

## AUTHOR

Cherepanova N.A., Financial Controller,  
e-mail: CherepanovaNA@suek.ru,  
OJSC «SUEK-Kuzbass»,  
652507, Leninsk-Kuznetsky, Russia.

## REFERENCES

1. *Vystuplenie Ministra ekonomicheskogo razvitiya RF A. Ulyukaeva na Gaydarovskom forume-2015*, available at: <http://economy.gov.ru/minec/press/official/2016130101>
2. *Vystuplenie Ministra finansov RF A. Siluanova na Gaydarovskom forume-2015*, available at: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2707445>
3. *Dannye Ministerstva finansov RF*, available at: <http://www.minfin.ru/ru/statistics/febud/index.php#>
4. *Ugol' Kuzbassa 01, yanvar'-fevral' 2014, Priorityty, Tezisy vystupleniya ministra energetiki RF A. V. Novaka «Priorityty rossiyskoy energeticheskoy politiki»*. Bruking, SShA, 6.12.2013 g., available at: <http://www.2014.uk42.ru/index.php?id=8628>
5. Krasnyanskiy G. *Ugol' Rossii: 20 let spustya. Ob evolyutsii odnoy iz samykh uspešnykh otrasley otechestvennoy ekonomiki. «Rossiyskaya gazeta» – Federal'nyy vypusk no 6788 (217)*, available at: <http://www.rg.ru/2015/09/28/promyshlennost.html>
6. *ОАО «SUEK»*, available at: [www.suek.ru](http://www.suek.ru)
7. *Internal Control – Integrated Framework 2013*.
8. *Zakon SShA o korruptsii za rubezhom* (Foreign Corrupt Practices Act), available at: <http://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-russia.pdf>
9. *Zakon Sarbeynsa-Oksli*, available at: [http://www.iaa-ru.ru/files/documents\\_open/Sarbanes-Oxley.pdf](http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/Sarbanes-Oxley.pdf)
10. *Federal'nyy zakon no 402-FZ ot 06.12.2011 «O bukhgalterskom uchete»* (Federal Law No. 402FZ on Accounting as of December 6, 2011).
11. *Dokument Bazel'skogo komiteta po bankovskomu nadzoru «Printsipy sovershenstvovaniya korporativnogo upravleniya», oktyabr' 2010 g. (pis'mo TsB RF ot 06.02.2012 no 14-T)* (The Basel Committee on Banking Supervision: Corporate Governance Improvement Principles, October 2010).
12. *Dokument Bazel'skogo komiteta po bankovskomu nadzoru*, sentyabr' 1998 g., (pis'mo TsB RF ot 10.07.2001 no 87-T) (Документ Базельского комитета по банковскому надзору, сентябрь 1998 г., (письмо ЦБ РФ от 10.07.2001 no 87-T)).
13. *Federal'nyy zakon ot 02.12.1990 no 395-1 (red. 2013 g.) «O bankakh i bankovskoy deyatel'nosti»* (Federal Law No. 395-1 on Banks and Bank Operations as of December 2, 1990 (Edited 2013)).
14. *Zakon RF ot 27.11.1992 no 4015-1 (v red. 2013 g.) «Ob organizatsii strakhovogo dela v Rossiyskoy Federatsii»* (Russian Federation Law No. 4015-1 on Insurance Business in the Russian Federation as of November 27, 1992 (Edited 2013)).
15. Mal'tsev S. V. *Protsessnyy podkhod k upravleniyu: teoriya i praktika primeneniya* (Process approach to management: Theory and practice), available at: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>
16. *Informatsiya Minfina RF no PZ-11/2013 Organizatsiya i osushchestvlenie ekonomicheskim sub'ektom vnutrennego kontrolya sovershaemykh faktov khozyaystvennoy zhizni, vedeniya bukhgalterskogo ucheta i sostavleniya bukhgalterskoy (finansovoy) otchetnosti* (Ministry of Finance of the Russian Federation, Message No. PZ11/2013. Organization and implementation of internal control over business life, accounting and account book-keeping (financial records) by an economic entity).