

УДК 005.52:657.633

© Е.В. Баранова, Д.Д. Кузнецова, Н.С. Белогина, 2025

Анализ и оценка внутренней среды X5 Group на основе принципов COSO

Е.В. Баранова

студентка 5 курса специалитета НИЯУ МИФИ, Москва

E-mail: baranovaelizaveta017@gmail.com

Д.Д. Кузнецова

студентка 5 курса специалитета НИЯУ МИФИ, Москва

E-mail: kuznetsovadasha03@gmail.com

Н.С. Белогина

к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита

НИЯУ МИФИ, Москва

E-mail: nsbelog@gmail.com

Аннотация: В статье по результатам анализа информационных ресурсов компании и публикаций в mass media дана оценка факторов и состояния компонентов контрольной среды одной из ведущих розничных компаний России. Исследование, проведенное на основе методологических принципов COSO, являющихся общепризнанным стандартом в области внутреннего контроля, выявлены направления совершенствования контрольной среды в области стандартов на периферии и необходимости поддержания уровня организационной гибкости.

Ключевые слова: внутренний контроль, каскадный подход в целеполагании, ключевые элементы, контрольная среда, риск-аппетит, система управления рисками, философия управления, этические ценности.

Analysis and assessment of the Internal Environment of X5 Group based on the COSO Principles

E.V. Baranova

5th year specialist degree students at NRNU MEPhI, Moscow

E-mail: baranovaelizaveta017@gmail.com

D.D. Kuznetsova

5th year specialist degree students at NRNU MEPhI, Moscow

E-mail: kuznetsovadasha03@gmail.com

N.S. Belogina

Ph.D. in Economics, associate professor department of Accounting and Auditing NRNU MEPhI, Moscow

E-mail: nsbelog@gmail.com

Abstract: This article, based on an analysis of company information resources and mass media publications, assesses the factors and state of components of the control environment of one of Russia's leading retail companies. The study, based on COSO methodological principles, a recognized standard in internal control, identifies areas for improving the control environment in terms of standards at the periphery and the need to maintain organizational flexibility.

Keywords: internal control, cascade approach to goal setting, key elements, control environment, risk appetite, risk management system, management philosophy, ethical values.

Введение

В условиях глобализации и усиления конкурентной борьбы эффективная система внутреннего контроля становится критически важным элементом корпоративного управления. Для компаний розничной торговли, функционирующих в динамичной рыночной среде, особую значимость приобретает формирование зрелой внутренней среды, соответствующей международным стандартам.

Внутренняя среда является основой всех остальных компонентов процесса управления рисками, определяя характер и структуру этого процесса. Внутренняя среда оказывает влияние на определение стратегии и постановку целей, организацию хозяйственной деятельности, а также на то, как проводится выявление, оценка и управление рисками. Внутренняя среда оказывает влияние на организацию и функционирование средств контроля, систем информации и коммуникации, а также мониторинга [1].

В данном контексте представляет практический интерес анализ внутренней среды X5 Retail Group – одной из ведущих розничных компаний России, управляющей такими известными брендами как «Пятерочка», «Перекресток» и «Чижик». Масштабы деятельности компании впечатляют: более 27 000 магазинов, 15,6% доля рынка продуктовой розницы и ежедневное обслуживание около 22 миллионов покупателей [2].

Исследование проводится на основе методологических принципов COSO, являющихся общепризнанным стандартом в области внутреннего контроля и управления рисками.

Основной текст. Целостность и этические принципы

X5 Group демонстрирует системный подход к формированию этической основы корпоративной культуры. Компания разработала и внедрила комплекс нормативных документов, включая Кодекс делового поведения и этики, который устанавливает единые стандарты поведения для всех категорий сотрудников. Так, указанный документ провозглашает миссией

X5 Group быть лучшим местом для покупок во всем [6]. Для следования установленной миссии компания подчиняет свою деятельность четырем ключевым ценностям: клиент, партнерство, результат и инновации.

Таким образом, компания с большим вниманием относится к своей деловой репутации и привлекательности компании на рынках. Следует отметить, что правила Кодекса касаются не только рядовых сотрудников, но и требуют от руководства соблюдения указанных норм. Также, обратим внимание на широкую применимость документа, что обуславливается разнообразием видов рабочего взаимодействия, которые в нем регламентируются. Кодекс затрагивает не только отношения с клиентами сети, но и порядок ведения бизнеса с поставщиками и даже – с конкурентами, подчеркивая приверженность компании к честной конкурентной борьбе и соблюдение антимонопольного законодательства.

Важным элементом системы является регулярное обучение и тестирование персонала по вопросам комплаенса, что обеспечивает неформальное усвоение этических принципов. Наличие специализированного канала для анонимных сообщений о нарушениях («горячая линия») свидетельствует о создании действенных механизмов обратной связи и минимизации этических рисков. Отметим, что горячая линия может быть использована не только клиентами сети, но и бывшими и нынешними сотрудниками для сообщений об этических нарушениях, что говорит о комплексном подходе компании к построению зрелой этической среды.

Организационная структура и распределение ответственности

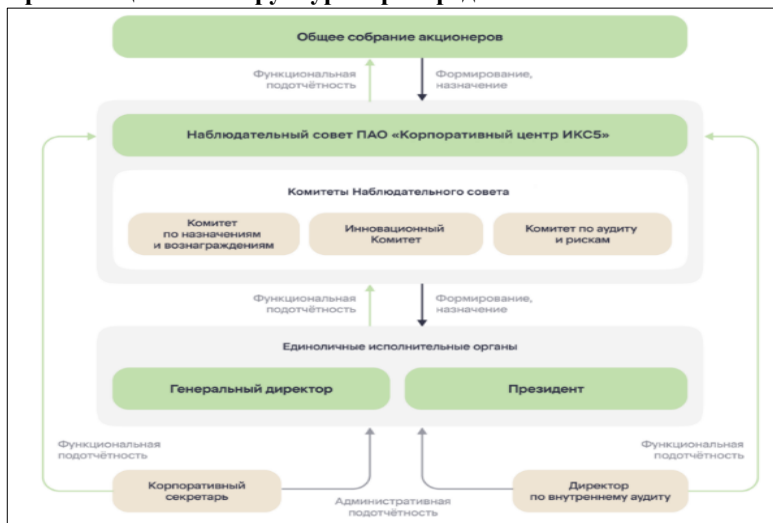


Рисунок 2 – Структура корпоративного управления X5 Retail Group [4]

Компания выстроила двухуровневую организационную модель, состоящую из Наблюдательного совета и исполнительных органов. Такая модель повышает прозрачность управления и усиливает контроль за операционным звеном, что позволяет минимизировать риски злоупотребления полномочиями со стороны отдельных исполнительных органов и повысить защищенность интересов акционеров.

Управление региональными подразделениями носит децентрализованный характер с четким делегированием полномочий от центрального офиса до отделений в 74 субъектах [3] Российской Федерации и отдельных магазинов. Разработка детальных регламентов для ключевых бизнес-процессов (закупки, логистика, продажи) обеспечивает стандартизацию операционной деятельности. Принцип финансовой ответственности, при котором каждый магазин рассматривается как центр прибыли, способствует повышению эффективности управления на всех уровнях организационной структуры.

Компетенция органов управления

Совет директоров X5 Group осуществляет эффективный надзор за системой внутреннего контроля через профильные комитеты, в частности, Комитет по аудиту и рискам. Существенным преимуществом корпоративной структуры является наличие независимых директоров, что обеспечивает объективность контроля и способствует принятию взвешенных управленческих решений. Четкое распределение полномочий между советом директоров и правлением создаст основу для сбалансированной системы корпоративного управления.

Кадровая политика и развитие компетенций

X5 Group реализует комплексную программу развития человеческого капитала, включающую корпоративное обучение, формирование кадрового резерва и работу с талантами.

Внедрение современных образовательных форматов, таких как «Цифровая академия X5», демонстрирует адаптацию системы обучения к требованиям цифровой экономики.

Разработанная система мотивации, связывающая KPI сотрудников с достижением стратегических целей компании, создает дополнительные стимулы для профессионального развития и повышения эффективности труда.

Компания имеет программы по работе с талантами (например, программа стажировок StartX5 Tech Crew для молодых специалистов в области информационных технологий) и формированию кадрового резерва, что обеспечивает поддержание необходимого уровня квалификации в компании.

Подход к инновациям и философия управления

Инновационное развитие X5 Group основано на активной цифровизации деятельности, использовании технологий Big Data. Компания выстроила и непрерывно развивает собственную цифровую экосистему, основу которой составляет платформа X5.Dialog. Данная платформа предоставляет возможности для взаимодействия с партнерами через обмен аналитическими данными. Решение позволяет на основе собранных данных проводить эффективный анализ поведения покупателей, запускаемых рекламных кампаний, продажи аналогичных товаров у конкурентов и многое другое. Таким образом, X5 Group превратила внутреннюю технологию в универсальный инструмент, который являются частью стратегического партнерства и основной стабильного роста компании.

Помимо развития цифровых решений компания так же уделяет большое внимание повышению квалификации сотрудников для соответствия их компетенций наиболее высоким стандартам. Для достижения этой цели X5 Group создала корпоративную программу Цифровой Академии, задача которой – совершенствование цифровых навыков сотрудников, обучение работе с большими данными, инновационными проектами [8]. Из этого можно сделать вывод о том, что компания фокусируется не только на разработке IT-продуктов, но и на развитии человеческого капитала, тем самым одновременно инвестируя и в развитие технологий, и в развитие кадров.

Клиентоориентированность, как ключевой элемент управленческой философии, находит практическое воплощение в различных стратегических инициативах компании, которые отражены в Годовых неаудированных отчетах компании [5]. Для повышения уровня удовлетворенности и лояльности покупателей компания активно внедряет решения, которые повышают удобство взаимодействия с магазинами сети. Так, среди наиболее значимых инициатив можно выделить онлайн-сервисы, которые позволяют клиентам не выходя из дома выбрать продукты и оформить заказ с доставкой до двери. Для покупателей, предпочитающих покупки в розничных магазинах, были введены кассы самообслуживания, которые, во-первых, значительно ускорили процесс оплаты товаров, а во-вторых – снизили операционные расходы компании благодаря возможности сокращения штата кассиров. Ранее упомянутая технология анализа больших данных, активно используемая в X5 Group, позволяет компании персонализировать программы лояльности, предлагаемые клиентам сети.

Система управления рисками

В компании создана всеобъемлющая система управления рисками, интегрированная в основные бизнес-процессы. Формализованный подход

включает регулярную идентификацию и оценку стратегических, операционных и финансовых рисков. Определение уровня риск-аппетита на уровне совета директоров свидетельствует о зрелости системы риск-менеджмента и ее стратегической направленности.

Текущий риск-аппетит можно оценить как умеренно-агрессивный с динамикой постепенного роста в технологических рисках, но с сохранением консервативного подхода в финансовых рисках.

Система целеполагания

X5 Group применяет каскадный подход для определения целей, двигаясь от миссии компании к глобальным целям, а от них – к установке измеримых стратегических целей, которые доводятся до всех уровней управления через систему сбалансированных показателей. Каскадирование стратегических целей на уровень дивизионов, регионов и отдельных сотрудников обеспечивает согласованность действий и единство целевых ориентиров организации.

Помимо операционных целей компания так же ставит перед собой и социально-ориентированные цели, такие как развитие зеленой экономики путем установления требуемого процента перерабатываемой продукции, развитие партнерства не только с крупными брендами, но и с локальным, в том числе, фермерскими производствами [9]. Это характеризует X5 Group как зрелую компанию, делающую акцент на устойчивое развитие, что повышает ее привлекательность в глазах западных инвесторов.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что внутренняя среда X5 Group сформирована в полном соответствии с декларируемыми принципами COSO и является примером лучших российских практик корпоративного управления. Ключевыми преимуществами компании являются высокая степень формализации процессов, эффективный надзор со стороны руководителей на всех уровнях, ориентация на данные и технологии, а также практика системных инвестиций в развитие персонала.

Вместе с тем, масштабы деятельности компании и динамичность внешней среды создают определенные вызовы, связанные с поддержанием единых стандартов на периферии и необходимостью обеспечения организационной гибкости.

В целом, внутренняя среда X5 Group представляет собой сбалансированную систему, обеспечивающую устойчивое развитие компании в условиях высокой конкурентной борьбы и быстрых изменений на рынке розничной торговли. Дисциплинированная и контролируемая организационная атмосфера, в которой стандарты поведения, компетенций и управления четко определены и находятся под постоянным надзором,

служит надежным фундаментом для достижения стратегических и тактических целей компании.

Список используемых источников:

1. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы, 2004. 23 с.
2. X5 Group Ключевые цифры URL: <https://www.x5.ru/ru/about/> (дата обращения: 31.10.2025).
3. X5 Group География URL: <https://www.x5.ru/ru/about/where-we-operate/> (дата обращения: 31.10.2025).
4. X5 Group Корпоративное управление URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/structure/> (дата обращения: 31.10.2025)
5. X5 Group Стратегический отчет неаудированный 2022 URL: <https://x5.praxisgroup.ru/ru/> (дата обращения: 31.10.2025).
6. X5 Group Кодекс делового поведения и этики URL: x5.ru/wp-content/uploads/2024/06/kodeks_etiki_x5-1.pdf (дата обращения 01.11.2025).
7. ИНТЕРФАКС Переизбрание генерального директора X5 Group URL: <https://www.interfax.ru/business/1012868> (дата обращения 01.11.2025)
8. X5 Group Открытие Цифровой академии URL: <https://www.x5.ru/ru/news/x5-retail-group-otkryla-czifrovuyu-akademiyu/> (дата обращения 01.11.2025).
9. X5 Group Стратегия устойчивого развития URL: <https://esg.x5.ru/ru/> (дата обращения 01.11.2025).