**Панкратьев Вячеслав Вячеславович**

# **М Е Т О Д И Ч Е С К О Е П О С О Б И Е**

# 

**Корпоративная**

**безопасность**

**КОНТРОЛЬНО - РЕВИЗИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.**

**ВНУТРЕННИЙ АУДИТ.**

**Москва**

**2023**

**КОНТРОЛЬНО - РЕВИЗИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ**

*Задачи подразделения безопасности в области контроля и ревизии*

* контрольная деятельность:
* контроль активов;
* контроль процессов;
* контроль рисков.
* информационно-аналитическая деятельность:
* для осуществления контроля;
* для принятия решения.
* подразделение безопасности участвует в контрольной и ревизионной деятельности, проводя расследования причиненного ущерба и инцидентов;
* *внутренний аудит* является периодическим мероприятием, результатом которого является оказание представление независимой контрольной информации определенной категории лиц - акционерам, совету директоров, учредителям, должностным лицам вышестоящей организации по ситуации на предприятии (прибыльность, финансовая устойчивость, платежеспособность, рентабельность и т.д.). Главная функция внутреннего аудита – выражение мнения о выявленных недостатках хозяйственной деятельности субъекта и выработка рекомендаций по их устранению;
* внутренний аудит не подчинен генеральному директору и осуществляется с определенной периодичностью;
* внутренний аудитор оценивает эффективность регламентов и системы внутреннего контроля;
* деятельность аудиторов обычно регулируется внутренними нормативными документами, например, политикой или положением о службе внутреннего аудита;
* внутренний аудит при планировании своей работы отталкивается от рисков. Наиболее важные бизнес-процессы, имеющие существенные риски, будут попадать в радар внутренних аудиторов ежегодно, и наоборот, не ключевые и не рисковые процессы будут включаться в план аудитов крайне редко. Получается, что ревизоры пытаются охватить все области деятельности общества за короткий срок, а внутренние аудиторы проверяют наиболее рисковые и критичные для общества области в течение всего календарного года;
* по определению, служба внутреннего аудита является независимой и объективной. Независимость достигается с помощью соответствующего организационного статуса службы (функциональное подчинение комитету по аудиту или совету директоров). Под объективностью же понимается способность аудитора непредвзято предоставлять менеджменту гарантии об эффективности системы внутреннего контроля. Но в законе нет требований по независимости членов ревизионных комиссий от исполнительного руководства;
* внутренний аудит:
* цель – предоставление информации (гарантий) акционерам, совету директоров;
* состав – обладающие необходимыми знаниями и компетенциями штатные сотрудники;
* подчинение – административное совету директоров, функциональное комитету по аудиту;
* согласование результатов работы – комитет по аудиту, совет директоров;
* срок полномочий – бессрочно.
* *внутренний контроль* – это комплекс постоянных мероприятий, направленных на управление рисками и соблюдение всеми сотрудниками организации внутренних нормативных документов, надлежащее исполнение ими своих должностных обязанностей, мониторинг законности совершения хозяйственных операций и их целесообразность. Внутренний контроль является непрерывным процессом и служит для оперативного выявления ошибок в текущей хозяйственной деятельности, в ведении учета и формировании отчетных документов;
* система внутреннего контролявключает любые действия менеджмента и членов совета директоров, направленные на снижение рисков и повышение вероятности достижения поставленных целей и задач. Как правило, она охватывает четыре области:
* эффективное использование активов;
* сохранность активов;
* достоверность финансовой отчетности;
* соблюдение законодательства.
* внутренний контролер оценивает соблюдение регламентов, безопасник оценивает с позиции ущерба, рисков и инцидентов;
* внутренний контроль подчиняется комитету по аудиту совета директоров (в виде исключения генеральному директору);
* *комплаенс* - обеспечение соответствия деятельности организации требованиям, налагаемым на нее российским и зарубежным законодательством, иными обязательными для исполнения регулирующими документами, а также создание в организации механизмов анализа, выявления и оценки рисков коррупционно опасных сфер деятельности и обеспечение комплексной защиты организации;
* *ревизия* - обследование финансово-хозяйственной деятельности предприятия или должностного лица с целью проверки правильности и законности его действий. Разовое мероприятие. Проводится ревизионной комиссией (ревизором). В отличие от аудита, который оценивает эффективность деятельности предприятия в целом, цель ревизии только оценка финансово-хозяйственной деятельности применимо к наличию материально-технических ценностей, и достоверности отчетности. Применяется по законодательству в акционерных обществах, но может быть и в организациях с другой формой собственности;
* ревизионная комиссия:
* цель – контроль за финансово-хозяйственной деятельностью;
* состав – все, кроме заинтересованных лиц, руководящих должностей акционерного общества, членов совета директоров;
* подчинение – общему собранию акционеров;
* согласование результатов работы – с общим собранием акционеров;
* срок полномочий – 1 год.
* в чем разница между службой внутреннего контроля и ревизионной комиссией. Разница обусловлена несколькими факторами. Во-первых, подчинение: ревизионная комиссия — это орган при общем собрании акционеров, а служба внутреннего контроля — при комитете по аудиту совета директоров. Во-вторых, служба внутреннего контроля работает непрерывно, а ревизионная комиссия — только в определенных законом случаях. В-третьих, вознаграждение ревизионной комиссии выплачивается по решению общего собрания акционеров, а сотрудники службы внутреннего контроля зарплату получают в режиме обычных наемных сотрудников;
* деятельность ревизионной комиссии регулируется законодательством РФ, уставом общества, действующим положением и иными вутренними документами, утвержденными на общем собрании акционеров;
* ревизионная деятельность больше нацелена на подтверждение данных в отчетах и на сохранность активов. Такой принцип работы более характерен для обществ с существенной долей государства. В то время как внутренние аудиторы, помимо предоставления гарантий, уделяют большое внимание эффективности бизнес-процессов;
* ревизионная комиссия имеет право проводить проверки в любое время по своей инициативе;
* *субъекты контрольной деятельности*:
* исполнители в подразделениях в своей зоне ответственности;
* руководители подразделений в своей зоне ответственности (особенно юридическое подразделение, служба персонала, бухгалтерия и иные обеспечивающие подразделения);
* отдельное подразделение (служба внутреннего контроля);
* подразделение безопасности;
* комплаенс;
* подразделение контроля качества;
* независимые эксперты-контролеры;
* внешние организации (например, охранные);
* созданные постоянно действующие комиссии (инвентаризационная, антикоррупционная, по защите государственной тайны, контрольно-ревизионная и т.д.);
* созданные временные комиссии (по расследованию несчастного случая, по выявленным фактам нарушений и т.д.);
* комитет по аудиту при Совете директоров.

По отношению ко времени наступления рискового события можно выделить следующие виды контроля:

* *превентивный контроль* (prevention control) направлен на предупреждение появления нежелательных событий;
* *директивный контроль* (directive control) — один из видов превентивного контроля, направленный на достижение желаемого события. Он может осуществляться путем издания приказов, разработки локальных нормативных актов или устных распоряжений;
* *текущий контроль* (current control) осуществляется в ходе выполнения работ, направлен на выявление рисковых событий и оперативное устранение / предупреждение их последствий;
* *заключительный контроль* (post control) выполняется после завершения операций, на основе его результатов практически невозможно скорректировать риски и их последствия, но он необходим для предоставления обратной связи исполнителям и разработки мер превентивного контроля

*Три линии защиты (контроля)*

* *1-я линия защиты*: операционный контроль - операционный менеджмент несет ответственность за выявление рисков и принятие корректирующих мер для устранения любых недостатков системы контроля в рамках своей повседневной деятельности;
* *2-я линия защиты*: контроль со стороны подразделения безопасности, финансового подразделения, комплаенс и т.д.
* контролирует 1-ую линию защиты (операционный менеджмент) и может вмешиваться по мере необходимости для изменения или развития внутреннего контроля;
* оказывает поддержку руководству в процессе разработки и внедрения политик, определения ролей и обязанностей, постановки целей и задач;
* оказывает поддержку руководству в процессе разработки процессов и контрольных процедур по управлению рисками;
* осуществляет мониторинг адекватности и эффективности СВК, точности и полноты отчетности, соответствия законодательству и нормативно-правовым требованиям, своевременного устранения недостатков.
* *3-я линия защиты* - внутренний аудит
* обеспечивает максимально возможный уровень независимости и объективности внутри организации;
* несет ответственность за аудит СУР и СВК в организации и обеспечивает важный уровень дополнительного надзора над средствами контроля 1-й линии защиты;
* тесно работает со 2-й линией защиты и может опираться на результаты работы 2-й линии защиты после проведения проверки.

*Что желательно учитывать при построении эффективной системы внутреннего контроля:*

* принципы осуществления контроля:
* независимость;
* дублирование получения информации и ее верификация;
* разделения исполнения и контроля;
* совмещение публичности контроля с конфиденциальными мероприятиями;
* совмещение плановых мероприятий с вне плановыми;
* совмещение тотального контроля с выборочным (непредсказуемость);
* специализация процессов проверки (профессионализм);
* окупаемость. Расходы на внутренний контроль делятся на инвестиционные и операционные.
* при постановке системы внутреннего контроля необходимо определиться, для чего она нужна. Есть два принципиально разных случая. Первый вариант — потому что система внутреннего контроля необходима для повышения инвестиционной привлекательности либо же для удовлетворения требованиям законодательства, то есть является «обязаловкой». Второй вариант — это когда система внутреннего контроля нужна для «личного пользования» владельца бизнеса;
* в проверках необходимо использовать информацию, полученную с технических средств (видео, СКУД, ИТ и т.д.). При регламентации процессов ввести фиксирование процесса (например, на видео);
* ввести промежуточные проверки в сложных бизнес-процессах;
* автоматизация процессов позволяет быстрее вычислять нарушения и не допускать их;
* увеличилось количество антикоррупционных проверок;
* обратить внимание на контроль распределения полномочий у должностных лиц. Особенно контроль принятия стратегических решений;
* обратить внимание на доверенности;
* обратить внимание на коллегиальность принятия решений;
* широко стали применяться контрольные процедуры, связанные с технологиями "тайного покупателя";
* один из приоритетов системы внутреннего контроля это контроль достоверности информации, в первую очередь, в отчетных документах;
* часто в задачи системы внутреннего контроля входит контроль системы мотивации;
* система контроля должна учитывать как краткосрочные задачи предприятия, так и средне и долгосрочные. Также в государственных организациях учитывать интересы и задачи, поставленные государством;
* основания для проверок может быть информация, получаемая по системе обратной связи;
* при определенных условиях системы внутреннего контроля будут не нужны (большая прибыльность бизнеса, небольшое предприятие, где работают одни родственники, бизнес "черный" или "серый" и т.д.);
* продумать контроль дочерних зависимых обществ;
* организовать контроль сохранности материальных ценностей (инвентаризация, определение материально ответственных лиц и т.д.);
* продумать проведение контроля в холдинговых системах и при наличии управляющей компании;
* продумать профессиональные качества работников, занимающихся контрольными функциями;
* система контроля будет эффективна когда разработаны нормативы (регламенты, допуски и т.д.). Нормативы могут быть "теоретическими", а могут быть "практическими". Могут быть нормативы в закупках, на складах, расхода и т.д.;
* обратить внимание на изменения в регламентах, на их утверждение и доведение до работника;
* для упрощения процедур контроля желательно разработать шаблоны документов (шаблоны договоров, антикоррупционные оговорки, шаблоны актов и т.д.);
* разработать регламенты действий в случае нестандартной ситуации, которые, как правило, связаны с внешней средой. Например, действия при невыполнении контрагентом своих обязательств, действия при претензии со стороны контролирующих органов, действия при начавшемся черном пиаре и т.д.;
* обратить внимание на порядок разработки и утверждения регламентов;
* эффективный внутренний контроль — это всегда поиск компромисса между оперативностью принятия решений и необходимостью осуществления контрольных процедур. А также соотношения риска и процедур контроля;
* продумать централизацию или децентрализацию контрольных процедур;
* обязанность осуществлять контрольную деятельность предусмотрена:
* положением ФЗ «О бухгалтерском учете»;
* положением ФЗ «Об акционерных обществах»;
* положением ФЗ «О публично-правовых компаниях»;
* положениями законов, регламентирующих отдельные виды деятельности (банковскую деятельность, медицинскую деятельность и т.д.);
* стандартами (менеджмент качества и т.д.);
* приказами Росимущества (для организаций с государственным участием);
* положением ФЗ – 115, постановлениями Правительства РФ, приказами Росмониторинга, Минфина РФ (по контролю за оборотом денег, противодействию отмывания доходов, полученных незаконным путем и служащим финансированию терроризма и т.д.);
* приказами Минфина РФ в части проведения инвентаризаций;
* решениями учредителей или акционеров.
* система внутреннего контроля имеет риск-ориентированный подход и разбивается на две параллельных задачи: построение СВК на корпоративном уровне (риски на уровне бизнеса) и построение СВК на уровне процессов (риски на уровне процессов);
* система контроля строится по разному в организациях с инвестиционно-привлекательной структуре или в защищенной структуре.

*Некоторые иностранные акты по системе внутреннего контроля*

*Интегрированная схема внутреннего контроля COSO* / Internal Control – Integrated Framework (США 1992 г.) разработана для компаний, котирующихся на американском рынке. В ней дана следующее определение внутреннего контроля: процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другими работниками, цель которого – дать разумную уверенность в отношении достижения целей по следующим категориям:

* действенность и эффективность деятельности;
* надежность финансовой отчетности;
* соблюдение применимых законов и нормативных требований

Суть методики в следующем. Система внутреннего контроля рассматривается как так называемый COSO-куб. Первая ось этого куба — это компоненты контроля. Вторая ось этого куба — это уровни контроля. Третья ось — это цели внутреннего контроля.

*Компоненты контроля:*

* внутренняя среда – отношение компании к риску (позиция руководства, риск-аппетит, ответственность, компетентность, принятие риск-менеджмента, обучение и т.д.);
* контрольная среда – представляет собой ответ на вопрос - что мы контролируем. Как правило, включает в себя контроль бизнес процессов (договорная работа, кадровая работа и т.д.) и контроль работы отдельных лиц (подразделений, комиссий);
* оценка риска – включает выявление и анализ соответствующих рисков как внутренних, так и внешних и контроль системы управления рисками (наличие риск-менеджеров, карты рисков, действий в кризисных или нештатных ситуациях и т.д.);
* события – определение событий, которые могут повлиять на деятельность предприятия;
* средства контроля – создание контрольных процедур (охрана, инвентаризация, регламентация процессов, контроль доступа в информационную систему учета и т.д.);
* информация и коммуникация - обеспечение информатизации процессов, а также мероприятия по получению информации (система обратной связи, ситуационные центры, получение информации от контрагентов и т.д.);
* мониторинг контроля – проведение постоянного или периодического мониторинга и оценки качества системы внутреннего контроля.

*Уровни контроля:*

* корпоративный уровень (риски для организации в целом);
* контроль процессов (риски для бизнес процессов).

*Цели внутреннего контроля*

* контроль эффективности;
* контроль достоверности информации (в первую очередь отчетной);
* контроль соблюдения внутренних регламентов;
* контроль соблюдения требований законодательства;
* контроль управления рисками.

*Turnbull* (Великобритания) дает рекомендации директорам компаний, акции которых котируются на бирже, по внедрению требований, касающихся внутреннего контроля. Эта схема рассматривает внутренний контроль как систему, включающую политику, процессы, задачи, поведение и другие аспекты компании, которые:

* способствуют эффективному функционированию, позволяют надлежащим образом реагировать на значительные риски в бизнесе, основной деятельности, финансах, соблюдении требований и пр., которые угрожают достижению целей компании;
* гарантируют качество внутренней и внешней отчетности;
* гарантируют соблюдение применимых законов и нормативных требований, а также внутренней политики в отношении ведения бизнеса.

При этом рекомендуется следовать принципо-ориентированному подходу, при котором внутренний контроль встраивается в бизнес процессы организации. Создание действенной системы внутреннего контроля – это не разовое мероприятие. Никакая система не останется действенной, если она не развивается с учетом новых рисков, изменений на рынке и в деятельности самой компании. Внутренний контроль должен быть частью обычных процессов управления и не должен рассматриваться как отдельное мероприятие для выполнения нормативных требований.

Ответственность за управление рисками возлагается на совет директоров, при этом отмечается роль руководства в реализации политики совета директоров в отношении внутреннего контроля, а также то, что все работники несут ответственность за внутренний контроль в рамках своей подотчетности за достижение поставленных целей.

*Закон Сарбейнса-Оксли SOX* (США) Данный закон направлен на реформирование учета, корпоративного управления и финансовой отчетности в публичных компаниях (Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act), чтобы акционеры, руководство, директора, регулирующие органы, кредиторы, инвесторы и рынок в целом были уверены в достоверности публикуемой финансовой отчетности.

Раздел 404 Закона требует, чтобы руководство компании проводило оценку системы внутреннего контроля компании и составляло отчет о состоянии внутреннего контроля, который должен включать:

* заявление об ответственности руководства за создание и поддержание адекватной структуры и процедур внутреннего контроля в отношении финансовой отчетности;
* оценку на конец года действенности структуры и процедур внутреннего контроля в отношении финансовой отчетности

 Для соблюдения требований руководство компаний обязано создать всестороннюю систему внутреннего контроля, документировать ее, регулярно проводить ее оценку и составлять соответствующие отчеты. При этом Закон Сарбейнса-Оксли требует, чтобы независимые аудиторы проводили аудит внутреннего контроля компании.

Закон Сарбейнса-Оксли применяется ко всем компаниям во всем мире, если они зарегистрированы Комиссией по ценным бумагам и биржам (SEC), и соблюдение его требований требует значительных затрат времени и денег.

*При проведении внутреннего контроля учитывать*

* распределение зон ответственности в контрольных и ревизионных мероприятиях;
* деятельность внутреннего аудита и внутреннего контроля не направлена на уголовно-административную ответственность виновных лиц, не ставит перед собой задач по обеспечению сохранности активов, проверку фактического исполнения договорных обязательств контрагентами, выявление, предотвращение и документирование материального ущерба или противоправных действий должностных лиц. Данные задачи решает, как правило, подразделение безопасности;
* сотрудники внутреннего аудита и внутреннего контроля, как правило, не компетентны в вопросах документирования противоправных действий или экономического ущерба, оперативной работы, взаимодействия с правоохранительными органами;
* наиболее результативными являются контрольно-ревизионные мероприятия, проводимые в сферах ремонтно-инвестиционной, закупочно-снабженческой и сбытовой деятельности. Именно в этих областях, присутствует наибольшая вероятность совершения противоправных действий должностными лицами (преимущественно коррупционной направленности), нанесения экономического ущерба, неполучения упущенной выгоды;
* основными *целями* проведения контрольно-ревизионных мероприятий являются:
* выявление и документирование экономического ущерба и упущенной выгоды, фактов противоправных действий должностных лиц и ненадлежащего исполнения договорных обязательств контрагентами;
* пресечение противоправных деяний, предотвращение и возмещение экономического ущерба;
* установление и наказание виновных лиц с возможностью дальнейшей передачи материалов проверок в правоохранительные органы;
* оперативное информирование руководства и/или членов советов директоров предприятия об их результатах.
* к основным *функциям* контрольно-ревизионного направления относятся:
* ревизия исполнения договорных обязательств контрагентами;
* анализ обоснованности стоимости договоров (дополнительных соглашений, спецификаций и т. д.) и их экономической целесообразности;
* проверка закупочных процедур, конкурентной среды и коммерческих предложений участников с целью установления фактов недобросовестной конкуренции, дискриминационных условий, лоббирования интересов третьих лиц;
* документирование фактов противоправных действий должностных лиц, ненадлежащего исполнения договорных обязательств контрагентами, нанесения экономического ущерба;
* проверка контрагентов на предмет их благонадежности, наличия материально-технических и трудовых ресурсов, разрешительной документации и т. п.;
* анализ финансовой дисциплины по договорным обязательствам, правомерность и целесообразность авансирования контрагентов, выявление фактов необоснованного отвлечения денежных средств из хозяйственного оборота организации на длительные сроки;
* выполнение мероприятий по техническому аудиту и строительному контролю, анализ качества выполненных работ или услуг, поставленных товарно-материальных ценностей;
* анализ проектно-сметной документации;
* ревизия первичных учетных документов и исполнительной документации;
* проведение натурных осмотров, внеплановых инвентаризаций и служебных расследований;
* проверка соответствия фактически выполненных работ/услуг, а также поставленных товарно-материальных ценностей условиям заключенных контрактов (отсутствие замены материалов более дешевыми аналогами) и данным первичных учетных документов;
* выявление недостач товарно-материальных ценностей, завышений стоимостей или объемов работ/услуг, установления фактов фиктивности сделок;
* подготовка информационно-аналитических документов (заключений и отчетов по проведенным контрольно-ревизионным мероприятиям и служебным расследованиям, актов инвентаризации, информационных справок и т. д.).
* контрольно-ревизионные мероприятия представляют собой симбиоз способов документального и фактического контроля;
* *документальный контроль* подразумевает анализ бухгалтерской (финансовой) и исполнительной документации на предмет ее объективности, соответствия законодательству и требованиям локально-нормативных актов, целесообразности хозяйственных операций. В основном к нему относят проверку первичных учетных документов, получение письменных объяснений и справок, изъятие документов, исследование исполнительной документации. Под «исполнительной» принято понимать документацию, сопутствующую непосредственному исполнению сделки (договора), обязанность по формированию которой, обусловлена требованиями законодательства, локально-нормативными актами организации, либо условиями договорных отношений. Например, при выполнении ремонтных и строительно-монтажных работ, исполнительной документацией являются акты скрытых работ, журналы сварочных и бетонных работ, акты неразрушающего контроля и др. А при оказании услуг по доработке программного обеспечения – акты обследования подсистем, отчеты о внедрении отдельных блоков и т. д.;
* к основным способам *фактического контроля* относят:
* контрольный обмер объемов выполненных работ (натурное обследование). Проводится с целью установить завышения объемов выполненных работ, а также завышения в оплате труда или списаниях материалов на производство;
* инвентаризация. Она определяет фактическое состояние и наличие активов (основных средств, товарно-материальных ценностей, денежных средств и т. д.);
* экспертиза или лабораторное исследование. Применяются для определения качества сырья и материалов, а также технической и проектно-сметной документации;
* контрольный запуск сырья и материалов в производство. Он необходим для проверки обоснованности действующих норм расхода сырья, материалов, топлива, электроэнергии.
* нецелесообразно включать проверки по договорам, исполнение обязательств по которым завершилось более 2 лет назад, ввиду трудностей в реализации документального и фактического контроля и, как следствие, низкой их эффективности;
* проверка имеет три стадии реализации: подготовительная, основная и заключительная;
* формальным началом плановой проверки является направление письменного уведомления руководителям проверяемых подразделений с целью обеспечения беспрепятственного допуска в здание и служебные помещения, организации рабочего места проверяющему, а также определения лиц, ответственных за предоставление необходимой информации, сопровождение на производственные объекты, общее консультирование;
* разрабатывать программу контрольно-ревизионных мероприятий для каждой плановой проверки можно, но нецелесообразно для возможности маневра в процессе проверки;
* желательно получить предварительную информацию по проверяемому договору. Применительно к проверке объектов ремонтно-инвестиционной деятельности, это получение информации об их состоянии «до» и «на стадии» выполнения работ подрядчиком. Это могут быть документальные сведения (дефектные ведомости, акты осмотра, предписания надзорных органов и т. д.), оперативная информация, данные предварительных обмеров, материалы фото- и видеофиксации;
* с целью оптимизации процесса получения необходимых сведений в рамках проверки, предпочтительнее направлять официальные запросы с указанием конкретных сроков их исполнения. Запрашивание информации устно нецелесообразно;
* письменные запросы, направляемые с целью перепроверки оперативной информации, не должны содержать сведения, позволяющие должностным лицам проверяемых субъектов установить источник и способ ее получения. То есть необходимо продумать процесс легализации оперативной информации в ходе проверки;
* процесс проверки договора должен затрагивать не только сам договор, но и мероприятия предшествующие ему и последствия заключения данного договора. Например, при проверке договора поставки контрольные процедуры будут направлены на определение целесообразности приобретения товарно-материальных ценностей, объективности их ценообразования, проверку закупочных процедур и обоснование выбора поставщика, исследование процесса согласования договорной документации, анализ условий сделки и подтверждение ее легитимности, оценку своевременности поставки материалов и их качества, проверку правильности отражения хозяйственных операций и оформления первичных учетных документов, анализ движения материалов и их списание в производство, проведение визуального осмотра (при наличии на складе), формирование выводов об эффективности использования материалов в производстве после их приобретения.

*Внутренний контроль в соответствии с ФЗ «О бухгалтерском учете»*

* основными элементами внутреннего контроля экономического субъекта являются:
* контрольная среда;
* оценка рисков;
* процедуры внутреннего контроля;
* информация и коммуникация;
* оценка внутреннего контроля.
* контрольная среда представляет собой совокупность проверок бизнес-процессов и стандартов деятельности экономического субъекта;
* оценка рисков представляет собой процесс выявления, анализа и реагирование на риски;
* процедуры внутреннего контроля:
* документальный контроль (например, осуществление записей в регистрах бухгалтерского учета на основе первичных учетных документов и т.д.);
* проверка соответствия между объектами (документами) или их соответствия установленным требованиям (например, проверка оформления первичных учетных документов на соответствие установленным требованиям при принятии их к бухгалтерскому учету);
* проверка санкционирования (авторизация) сделок и операций, обеспечивающее подтверждение правомочности совершения их; как правило, выполняется персоналом более высокого уровня, чем лицо, осуществляющее сделку или операцию (например, утверждение авансового отчета сотрудника его руководителем);
* сверка данных (например, сверка расчетов экономического субъекта с поставщиками и покупателями для подтверждения сумм дебиторской и кредиторской задолженности; сверка остатков по счетам бухгалтерского учета наличных денежных средств с остатками денежных средств по данным кассовой книги);
* разграничение полномочий и ротация обязанностей (например, возложение полномочий по составлению первичных учетных документов, санкционированию (авторизации) сделок и операций и отражению их результатов в бухгалтерском учете на разных лиц на ограниченный период с целью уменьшения рисков возникновения ошибок и злоупотреблений);
* проверка контроля фактического наличия и состояния объектов, в том числе физическая охрана, ограничение доступа, инвентаризация;
* проверки, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами, среди которых, как правило, выделяют процедуры общего компьютерного контроля и процедуры контроля, осуществляемые в отношении отдельных функциональных элементов системы (модулей, приложений).
* качественная и своевременная информация обеспечивает функционирование внутреннего контроля и возможность достижения им поставленных целей. Основным источником информации для принятия решений являются информационные системы экономического субъекта;
* коммуникация представляет собой распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений и осуществления внутреннего контроля;
* оценка внутреннего контроля осуществляется в отношении всех элементов внутреннего контроля, с целью определения их эффективности и результативности, а также необходимости изменения их. Оценка внутреннего контроля осуществляется не реже одного раза в год;
* порядок организации и осуществления внутреннего контроля оформляется документально на бумажном носителе и (или) в электронном виде;
* документированию рисков, как правило, предшествует описание бизнес-процессов и процедур работы экономического субъекта;
* описание риска включает:
* указание на потенциальное неблагоприятное внутреннее и (или) внешнее событие (факт, обстоятельство), порождающее риск;
* причину и вероятность его возникновения;
* возможные негативные последствия (ущерб), их количественную и (или) качественную оценку.
* матрица рисков и процедур внутреннего контроля содержит:
* описание риска, на минимизацию последствий которого направлен внутренний контроль;
* наименование области или процесса, который подвержен риску;
* наименование и краткое описание процедуры (процедур) внутреннего контроля, посредством осуществления которой (которых) минимизируются последствия риска;
* классификацию процедуры внутреннего контроля (если это необходимо для структурирования информации);
* ссылку на регламент осуществления процедуры внутреннего контроля (документ, в котором устанавливаются детальные требования к осуществлению внутреннего контроля);
* исполнителя процедуры внутреннего контроля (сотрудник или информационная система);
* частоту (периодичность) осуществления процедуры внутреннего контроля;
* входящие документы (на основании которых осуществляется процедура внутреннего контроля;
* исходящие документы (свидетельства осуществления процедуры внутреннего контроля).
* при организации внутреннего контроля необходимо исходить из того, что:
* внутренний контроль должен осуществляться на всех уровнях управления экономическим субъектом, во всех его подразделениях;
* в осуществлении внутреннего контроля должен участвовать весь персонал экономического субъекта в соответствии с его полномочиями и функциями;
* полезность внутреннего контроля должна быть сопоставима с затратами на его организацию и осуществление.
* внутренний контроль, как правило, осуществляют:
* органы управления экономического субъекта;
* ревизионная комиссия (ревизор) экономического субъекта;
* главный бухгалтер или иное должностное лицо экономического субъекта, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета (физическое или юридическое лицо, с которым экономический субъект заключил договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета);
* внутренний аудитор (служба внутреннего аудита) экономического субъекта;
* специальные должностные лица, специальное подразделение экономического субъекта, ответственные за соблюдение правил внутреннего контроля, предусмотренного иными федеральными законами;
* другой персонал и подразделения экономического субъекта.

*Финансовые расследования и проверки*

*Основные задачи финансовых расследований (проверок):*

* установление истинного положения дел (подготовка отчета для владельца или инвестора);
* вычисление мошеннических операций;
* проведение финансовым расследований по вскрывшимся негативным фактам;
* соблюдение налогового законодательства и законодательства о бюджетном учете (снижение налоговых рисков);
* соблюдение внутренних финансовых регламентов и стандартов;
* связь работников компании с контрагентами (злоупотребление скидками, откаты, финансовые интересы у контрагентов и т.д.);
* сговор между контрагентами при осуществлении торгов и конкурсов (анализ конкурсной документации);
* правильность ведение бухгалтерского и управленческого учета (вычисление технических ошибок);
* анализ эффективности договорной работы.

*Алгоритм документарной финансовой проверки (расследования):*

* проверка соблюдения налогового законодательства и законодательства о бюджетном учете (вычисление налоговых рисков);
* проверка правильности заполнения бухгалтерских и иных отчетных документов (вычисление технических ошибок);
* проверка комплектности документов;
* проверка подлинности документов;
* проверка достоверности информации, содержащейся в первичных документах (выборочная или тотальная);
* проверка точности расчетов и вычислений, суммирование показателей;
* проверка сроков, указанных в документах;
* проверка правильности утверждения и принятия решения по документам;
* проверка и анализ гражданско-правовых договоров;
* анализ реквизитов и счетов;
* анализ движения денежных средств.

*При проведении финансовых расследований и проверок (форензика) в процессе анализа документов следует учитывать (вызывают подозрение и требуется дополнительная проверка):*

*Признаки опасности исходя из анализа организации работы:*

* отсутствуют необходимые документы или листы (пункты) в документах;
* имеются ошибки в отчетных документах;
* отсутствуют идентификационные признаков на каждом листе документа (например, визы или номера);
* предоставлены слабо читаемые копии документов;
* предоставлены копии, а не оригиналы документов;
* наличие подписанных пустых бланков строгой отчетности или иных документов, позволяющих иметь финансовую выгоду;
* экономическая нецелесообразность (нелогичность) сделки;
* неправильное заполнение документов, в том числе от руки. Наличие подтертостей или исправлений в документах. Наличие цифр без письменной расшифровки;
* наличие пустых мест в документах, позволяющих дополнить информацию;
* не соответствие информации, представленной в бумажных документах и информации, находящейся в электронных информационных массивах и базах данных;
* осуществление полномочий (заключение договора, осуществление финансовых операций, изменение учетных записей лицом, которое обычно их не производит). Это чаще всего происходит лицом, временно исполняющим обязанности, в период нахождения основного лица в отпуске, командировке, на больничном и иных случаев. Либо представление интересов по доверенности;
* осуществление полномочий должностным лицом во время, когда исполнение обязанностей было затруднено (командировка, больница и т.д.) в случаях, если приказом не назначено временно исполняющим обязанности иное должностное лицо;
* осуществление полномочий должностным лицом, сложившим свои полномочия или выходящих за пределы полномочий (сумма сделки и т.д.);
* предоставленные возможности по скидкам, условиям оплаты и иным бонусам;
* простая подпись у лиц, подписываемых документы (простота подделки подписи);
* одинаковые товары и услуги закупаются у разных организаций.

*Признаки опасности исходя из анализа финансовых и отчетных бухгалтерских документов:*

* осуществление проводок или иных платежей «задним числом»;
* финансовые операции с наличными деньгами и с нестандартными системами перечисления денег (переводы без открытия банковского счета, почтовые переводы и т.д.);
* финансовые операции, совершенные в нерабочее время или в удаленном доступе, если для этого нет объективных причин;
* финансовые операции, совершенные в конце рабочего дня или в условиях дефицита времени;
* приход и отправка денег совпадает по сумме и по дате;
* финансовая отчетность проводится с нарушением законодательства о бухгалтерском учете;
* отличие финансовых показателей от среднестатистических рыночных показателей по подобным видам сделок, а также от показателям по подобным сделкам за прошедшие года;
* совпадение платежных реквизитов заказчиков и получателей платежей;
* расчетные счета одинаковые при совершении операции с разными контрагентами;
* использование одинаковой ручки на документах, разных по времени;
* сумма оплаты сделки не соответствует сумме, предусмотренной условиями договора;
* осуществление расчетов в малоизвестом банке или банке, у которого отсутствуют филиалы в месте нахождения контрагента;
* небольшое время открытия счета в банке;
* возврат контрагенту денежных средств в течение короткого промежутка времени на счет указанный контрагентом, отличный от счета, с которого данные денежные средства поступили;
* записи в учетные регистры осуществлялись без соответствующего документального подтверждения;
* наличие продукции и материалов, не зарегистрированных в бухгалтерской системе или иной системе информатизации предприятия;
* дублированные счета (двойная оплата сделки);
* проведение единичных сделок на крупные суммы при отсутствии сделок в остальной период;
* несоответствие между датами оплаты и выставления счеты;
* осуществление крупных сделок в конце отчетного периода (например, в конце года);
* осуществление платежей с задержкой, не предусмотренной условиями договора;
* перечисление денег по договору на разные счета или разбивание оплаты на несколько платежей, следующие в одно время;
* одномоментное существенное увеличение или уменьшение сумм на счетах;
* превышение кассового лимита;
* необъяснимые добавления к полученным или подлежащим оплате счетам, доходам или затратам;
* дебиторская задолженность растет заметно быстрее выручки;
* фонд оплаты труда увеличивается при сокращении штатов;
* увеличение инвестиций при отсутствии роста амортизации основных средств;
* списание оборудования раньше установленного срока;
* дисбаланс между относительно небольшими расходами на доставку и сильно выросшей стоимостью товаров;
* высокая задолженность, большой удельный вес накладных расходов;
* увеличение доходов при уменьшении оборота по кассе;
* увеличение запасов при уменьшении кредиторской задолженности;
* увеличение запасов при уменьшении затрат на обслуживание складов;
* нестандартные выплаты заработной платы (крупные бонусы, получение зарплаты по доверенности, перечисление денег на счета, не принадлежащие получателю зарплаты, социальные выплаты и т.д.);

*Логические и эмпирические признаки опасности:*

* округленные суммы, а также цифры, заканчивающиеся на «0» или «5»;
* номера отчетных документов от разных организаций идут с небольшим шагом или последовательно;
* финансовая отчетность не соответствует эмпирическим законам (например, закону Бенфорда);
* даты в документах (договорах, допсоглашениях, актах выполненных работ и т.д.) идут не последовательно или временные периоды не позволяют выполнить договорные обязательства;
* цифры в документах не объективны или противоречат логике или техническим характеристикам (например, несоответствие объема вывозимого товара грузоподъемности машины и т.д.).

***Сохранность товарно-материальных ценностей***

* работодателю необходимо принять все меры к сохранности материально-технических ценностей, разграничения зон приема сырья, производственной зоны, склада готовой продукции, склада брака и т.д.;
* обратить внимание на арендаторов, которые находятся на территории предприятия с целью исключения несанкционированного выноса;
* регламентировать пропускной режим на территорию предприятия, внос-вынос материальных ценностей, въезд-выезд автомобилей;
* оборудовать контрольными приборами входы и выходы из цеха — склад сырья и материалов, склад готовой продукции, участок брака и отходов, входы и выходы из технологического оборудования, если продукция передается между цехами и складами не через склады сырья и материалов, а напрямую;
* автоматизировать системы учета ТМЦ (склад, бухгалтерия, заказывающее подразделение, закупочное подразделение и т.д.);
* установить регламенты материального учета, предусмотреть в них процедуры оприходывания товара и сверки количества и качества товара с условиями договоров. Регламенты также должны предусматривать движение документов от складов (мест приемки и отгрузки) до бухгалтерии, а также правильность их оформления и контроль;
* установить контроль периметров, где хранятся ТМЦ;
* регламентировать движение ТМЦ от приемки до отпуска в производство. Основные элементы:
* приемку сырья и материалов по количеству. Все данные необходимо фиксировать в журналах учета и карточках учета материалов (форма М–17);
* приемку сырья и материалов по качеству. На дорогостоящую продукцию необходимо ввести сплошной контроль по качеству, часть продукции может поступать только по количеству;
* претензионную работу при приемке (оповещение поставщика, ожидание прибытия представителя поставщика (размещение продукции, материальная ответственность), действия в случае неприбытия поставщика и т.д.;
* принятие решений о движении поступившего сырья на уровне диспетчерских служб предприятия. Такое дополнение необходимо в случае, если имеется несколько складских подразделений;
* описание порядка размещения на складах. Данный порядок должен исключать возможности хранения одной и той же продукции в разных местах складов, а также предусматривать внесение номера стеллажа либо в карточку учета, либо в электронную базу данных;
* контроль сроков хранения.
* регламентировать внутризаводское перемещение ТМЦ (лимитно-заборные карты и т.д.);
* регламентировать учет готовой продукции по следующей схеме:
* порядок учета выпуска. Как правило, целесообразно вводить формы рапортов о выпуске продукции. При этом форма рапорта должна позволять контролировать в режиме on-line соблюдение нормативов расхода. Рапорт должен формироваться и передаваться в диспетчерские подразделения ежедневно. Для складских подразделений можно формировать аналогичный документ под названием «Отчет о движении товара»;
* порядок передачи готовой продукции из производства на склад. Данная процедура должна предусматривать минимальный остаток готовой продукции на территории производственного цеха. Это можно обеспечить, например, обязательством «нулевых остатков» после окончания рабочей смены. Передача должна оформляться как внутреннее перемещение с помощью требования-накладной М–11 или аналогичного документа.
* регламентировать управление товарными запасами, особенно неликвидами;
* порядок оформления документов для отгрузки и порядок выпуска продукции за территорию предприятия;
* отдельное подразделение должно осуществлять периодические сравнения: сравнение выпуска в соответствии с показаниями и рапортов о производстве, оперативный контроль исполнения производственных нормативов;
* регламентировать заявки на выезд автомашин с товаром, регламентировать погрузку машин товаром, опечатывания, распределить зоны ответственности между СБ, СВК, ЧОП и т.д. Процедура вывоза ТМЦ может выглядеть следующим образом:
* менеджер по продажам оформляет пакет документов. При этом накладная должна оформляться в нескольких экземплярах. Общее правило — один экземпляр для бухгалтерии собственной, один для склада (отпускающего цеха), один — для КПП. И, естественно, один — для клиента. Собственные экземпляры для экономии бумаги можно разместить на одном листе: например, предусмотрев отрывные талоны;
* планово-экономический отдел должен на этапе согласования документов на отпуск проверить наличие договора, правильность назначения цен и отсутствие просроченной дебиторской задолженности. Только после визы ПЭО на документах ставятся печати и процедура продолжается. Один документ остается у менеджера по продажам, который в конце дня передает этот документ в бухгалтерию. По итогам дня экземпляр сбытовика должен передаваться в бухгалтерию. Остальные экземпляры находятся у экспедитора;
* при загрузке продукции на складе (отпускающем цехе) остается один из экземпляров накладной, а также доверенность на получение продукции. В отдельных случаях производить погрузку необходимо в присутствии СБ, особенно, если контроль продукции на КПП будет затруднен. На накладных обязательно ставится штамп «отпущено».
* при выпуске продукции через КПП сотрудник КПП обязательно должен оставить один экземпляр накладной либо отрывной талон на КПП. Данные экземпляры либо отрывные талоны по окончании смены передаются для сверки;
* отдельное подразделение осуществляет сверку данных по следующей схеме: выписанные/пропущенные через КПП накладные — ежедневно, выписанные/отпущенные/пропущенные через КПП — с несколько большей периодичностью.
* регламентировать заявки на въезд автомашин с ТМЦ, процедуры взвешивания, разгрузка машин с товарами. Процедура завоза ТМЦ может выглядеть следующим образом:
* сотрудники ОМТС направляют на контрольно-пропускной пункт, а также в соответствующие складские подразделения перечень ожидаемых к поступлению сырья и материалов. Данные списки должны поступать за подписью начальника отдела;
* пропуск продукции осуществляется исключительно в случае, если поступившее сырье включено в перечень ожидаемых поступлений. При отсутствии в списке сырья либо материалов и при наличии вагона либо автомашины «на въезде», регламентом необходимо предусмотреть процедуру согласования. В журналах учета необходимо отразить номер автомобиля, время въезда и выезда, продукцию, которая поступила (при этом желательно взвешивание на весах рядом с КПП);
* после проезда автомобиля необходимо проконтролировать разгрузку;
* отдельное подразделение осуществляет сверку данных по следующей схеме: цена по договору - цена в накладной, объемы по договору - объемы, поступившие через КПП - объемы, оприходованные на склад, качество сырья и материалов по условиям договора - качество сырья и материалов по результатам лабораторного входного контроля
* необходимо очень жестко контролировать процедуры пропуска брака, отходов (в том числе металлолома), неликвидов и т. д. с территории предприятия.

*Инвентаризация*

* инвентаризация осуществляется на основе приказа Минфина РФ от 13.06.1995 г. № 49 «Об утверждении методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств»;
* инвентаризации подлежит все имущество организации независимо от его местонахождения и все виды финансовых обязательств. Кроме того, инвентаризации подлежат производственные запасы и другие виды имущества, не принадлежащие организации, но числящиеся в бухгалтерском учете (находящиеся на ответственном хранении, арендованные, полученные для переработки), а также имущество, не учтенное по каким-либо причинам;
* инвентаризация имущества производится по его местонахождению и материально-ответственному лицу;
* проведение инвентаризаций обязательно:
* при передаче имущества организации в аренду, выкупе, продаже;
* перед составлением годовой бухгалтерской отчетности, кроме имущества, инвентаризация которого проводилась не ранее 1 октября отчетного года (инвентаризация основных средств может проводиться один раз в три года);
* при смене материально-ответственных лиц (на день приемки-передачи дел);
* при установлении фактов хищений или злоупотреблений, а также порчи ценностей;
* в случае стихийных бедствий, пожара, аварий или других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями;
* при ликвидации (реорганизации) организации перед составлением ликвидационного (разделительного) баланса;
* при коллективной (бригадной) материальной ответственности инвентаризации проводятся при смене руководителя коллектива (бригадира), при выбытии из коллектива (бригады) более пятидесяти процентов его членов, а также по требованию одного или нескольких членов коллектива (бригады).
* для проведения инвентаризации в организации создается постоянно действующая инвентаризационная комиссия;
* персональный состав постоянно действующих и рабочих инвентаризационных комиссий утверждает руководитель организации;
* в состав инвентаризационной комиссии включаются представители администрации организации, работники бухгалтерской службы, другие специалисты (инженеры, экономисты, техники и т. д.). В состав инвентаризационной комиссии можно включать представителей службы внутреннего аудита организации, независимых аудиторских организаций;
* отсутствие хотя бы одного члена комиссии при проведении инвентаризации служит основанием для признания результатов инвентаризации недействительными;
* до начала проверки фактического наличия имущества инвентаризационной комиссии надлежит получить последние на момент инвентаризации приходные и расходные документы или отчеты о движении материальных ценностей и денежных средств;
* председатель инвентаризационной комиссии визирует все приходные и расходные документы, приложенные к реестрам (отчетам), с указанием "до инвентаризации на "..." (дата)", что должно служить бухгалтерии основанием для определения остатков имущества к началу инвентаризации по учетным данным;
* материально-ответственные лица дают расписки о том, что к началу инвентаризации все расходные и приходные документы на имущество сданы в бухгалтерию или переданы комиссии и все ценности, поступившие на их ответственность, оприходованы, а выбывшие списаны в расход. Аналогичные расписки дают и лица, имеющие подотчетные суммы на приобретение или доверенности на получение имущества;
* описи заполняются чернилами или шариковой ручкой четко и ясно, без помарок и подчисток;
* исправление ошибок производится во всех экземплярах описей путем зачеркивания неправильных записей и проставления над зачеркнутыми правильных записей. Исправления должны быть оговорены и подписаны всеми членами инвентаризационной комиссии и материально-ответственными лицами;
* в описях не допускается оставлять незаполненные строки, на последних страницах незаполненные строки прочеркиваются;
* описи подписывают все члены инвентаризационной комиссии и материально-ответственные лица. В конце описи материально-ответственные лица дают расписку, подтверждающую проверку комиссией имущества в их присутствии, об отсутствии к членам комиссии каких-либо претензий и принятии перечисленного в описи имущества на ответственное хранение;
* при проверке фактического наличия имущества в случае смены материально-ответственного лица, принявший имущество, расписывается в описи в получении, а сдавший - в сдаче этого имущества;
* на имущество, находящееся на ответственном хранении, арендованное или полученное для переработки, составляются отдельные описи;
* если инвентаризация имущества проводится в течение нескольких дней, то помещения, где хранятся материальные ценности, при уходе инвентаризационной комиссии должны быть опечатаны. Во время перерывов в работе инвентаризационных комиссий (в обеденный перерыв, в ночное время, по другим причинам) описи должны храниться в ящике (шкафу, сейфе) в закрытом помещении, где проводится инвентаризация;
* по окончании инвентаризации могут проводиться контрольные проверки правильности проведения инвентаризации. Их следует проводить с участием членов инвентаризационных комиссий и материально-ответственных лиц обязательно до открытия склада, кладовой, секции и т. п., где проводилась инвентаризация;
* результаты контрольных проверок правильности проведения инвентаризаций оформляются актом и регистрируются в книге учета контрольных проверок правильности проведения инвентаризаций;
* применять психологические приемы при проведении инвентаризаций, сделать так, чтобы материально ответственное лицо принесло на склад все унесенные вещи, например, на уровне слухов разгласить информацию, что будет внеплановая инвентаризация или проинформировать материально ответственное лицо о его повышении по работе, но перед этим необходимо провести инвентаризацию. После проведения инвентаризации забрать ключи и назначить новое материально ответственное лицо.

**Информация об авторе:**

**Панкратьев Вячеслав Вячеславович –** полковник юстиции в запасе, заведующий кафедрой безопасности в Университете государственного и муниципального управления, эксперт в области корпоративной безопасности, защите активов и управлению рисками. Преподаватель - консультант, автор и ведущий обучающих семинаров и курсов повышения квалификации по тематикам, связанных с корпоративной безопасностью. Опыт преподавания и консалтинга с 1997 года. Автор книг и методических пособий по безопасности предпринимательской деятельности. Независимый консультант. Разработчик методик аудита безопасности предприятия и создания КСБ – корпоративных стандартов безопасности.

**www.vvpankrat.ru**

**vv\_pankrat@mail.ru**

**+7-963-632-41-20**