

Внедряем систему внутреннего контроля

София РОНДЕР,
эксперт журнала

Завхоз покупает себе колбасу за счет компании, главбух под видом налогов выводит деньги на свой счет, а прораб сговаривается с подрядчиком об откате. Где такое бывает? В организациях с неэффективной системой внутреннего контроля. В статье рассказываем, что это за система, из чего состоит и как сделать, чтобы заработала по максимуму. А еще дарим тест – он подскажет пробелы в процессах контроля, из-за которых бизнес теряет деньги.

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Система внутреннего контроля (СВК) – это то, что делают собственники и сотрудники компании, чтобы:

- бизнес был эффективным и результативным – например, рентабельность достигла запланированного значения, производительность оборудования и людей выросла, а активы не испортились и не пропали;
- бухгалтерская и налоговая отчетность была без ошибок и составлялась вовремя;
- законы соблюдались – например, сделки были реальными, компания не сотрудничала с мошенниками и платила налоги своевременно и в полной объеме.

СВК создают собственники и руководство, доводят до подчиненных и реализуют сообща. Если начальнику наплевать на внутренний контроль и он даже рад бардаку, потому что пользуется ресурсами компании для себя, – эффективной СВК не будет. Если среди сотрудников заведется враль, вор или бездельник – качество СВК опять просядет. Создание системы, которая пресекает злоупотребления и ошибки, – это общая забота всех, кто трудится в организации.

ЭЛЕМЕНТЫ СВК: 5 БЛОКОВ С КОНТРОЛЬНЫМ ФУНКЦИОНАЛОМ

СВК включает пять элементов.

1. Контрольная среда – принципы и стандарты контроля, которые действуют в компании. Они определяют, как собственники и руководство сами относятся к внутреннему контролю и что транслируют подчиненным, – например, как часто инвентаризировать активы, как улаживать разногласия с клиентами, как нанимать сотрудников.

2. Оценка рисков – отслеживание и минимизация рисков, которые несут вред бизнесу. Риски и их предотвращение рассматриваются максимально широко – например, как подстраховаться от падения рубля; как

обучить новых сотрудников, чтобы они меньше ошибались; как уменьшить воровство в торговом зале.

3. Информация и коммуникация – сбор и обобщение данных об операциях в компании, в т.ч. ведение бухучета и подсчет налогов. Информация нужна руководству, чтобы управлять бизнесом, – например, устанавливать цены, выбирать поставщиков, сокращать затраты. А еще она нужна сотрудникам, чтобы понимать свой функционал и цели компании.

4. Процедуры внутреннего контроля – конкретные меры для контроля за людьми, активами и процессами – например, рамка металлоискателя на проходной, система видеонаблюдения на складе, программы для контроля за работой удаленщиков.

5. Оценка внутреннего контроля – проверка работоспособности СВК, поиск и латание дыр, через которые утекают активы, ценные кадры и конфиденциальные сведения. Такой мониторинг нужен, чтобы понять, соблюдаются ли принципы и стандарты, срабатывает ли подстраховка от рисков, нет ли информационных пробелов и нарушенной коммуникации, все ли контрольные процедуры реализуются.

Чтобы СВК была эффективной, нужно организовать и поддерживать работу каждого из пяти элементов. Давайте разберемся, из чего они состоят и что будет, если «забить» на их качество.

Элемент 1. Контрольная среда, или Начальство всему голова

Контрольная среда – это трансляция того, как правильно работать, идущая от собственников и начальства к подчиненным. Она определяющая в том, чтобы СВК в компании появилась и хорошо функционировала. Через систему правил руководитель говорит подчиненным: делайте так, иначе накажу эдак.

Из чего состоит элемент и когда он эффективен?

Принципы и стандарты контрольной среды охватывают пять направлений.

Первое – участие собственников в управлении бизнесом.

В небольших компаниях собственник часто сам руководит компанией – создал ООО и всем там заправляет. В крупных организациях, допустим, таких как «Минск-Кристалл Групп» (организация является примером холдинга с несколькими собственниками и представлена в списке холдингов Министерства экономики Республики Беларусь), собственников или акционеров может быть несколько, но директор один. Причем для директорства ему не нужно быть собственником. Поэтому контролирующая роль собственников важна, прежде всего, в больших корпорациях. Сводится она к проверке того, как руководство компании тратит деньги, которые акционеры вложили в бизнес. Чтобы это проверить:

- зовут независимых аудиторов;
- создают ревизионные комиссии из числа акционеров;
- запрашивают отчеты о финансово-хозяйственной деятельности.

Если в малом или среднем бизнесе выбрана такая же модель – один финансирует, другой управляет – тогда финансист должен контролировать управленца. Например, получить доступ к бухгалтерской системе, ежеквартально проверять отчеты о прибыли или утверждать планы продаж.

Набор контрольных инструментов может быть другим. О том, каким именно, нужно договориться в письменных соглашениях или регламентах. Если не прописать меры взаимного контроля, а потом не следовать им, директор может начать мухлевать, и собственник из-за этого финансово пострадает.

Второе – **этические принципы.**

В крупных компаниях их оформляют кодексами этики. Там пишут, как отвечать разгневанным клиентам, можно ли брать от них подарки и как накажут за мат на рабочем месте. В мелких фирмах с кодексами не заморачиваются и обычно транслятором того, что можно, а чего нельзя, будет сам руководитель. Если он врет направо и налево, материт всех в хвост и гриву, а еще не скрывает неформальных отношений с секретарем, то это и будет примером поведения для сотрудников.

В общем, суть такая: *если начальнику важна честность подчиненных, он сам должен быть таким.* Если не может, тогда контрольная среда будет «хромой».

Третье – **стиль управления.**

Можно замордовать работников микроменеджментом. А можно излишне поверить в их сознательность и в итоге заполучить неуправляемую толпу, решающую в рабочее время личные проблемы. Искусство управленца в том, чтобы отыскать что-то посередке – тот самый демократический стиль, при котором сотрудники самостоятельны, но не разнузданны.

Четвертое – **оргструктура и распределение полномочий.**

Встречали компании, где куча народу, но даже простой вопрос решается неделями? А видели такие, где один бухгалтер тащит на себе плюсом работу кадровика, секретаря и даже юриста, потому что пишет претензии поставщикам и исковые в суд? Если встречали и видели, тогда по опыту знаете – в таких местах бардака больше, чем контроля.

В организациях с раздутым штатом на одно решение нужно сто подписей от всех начальников. Пока их соберешь, вопрос запросто утратит актуальность. А там, где все везет одна замученная «лошадка», временные проволочки и ошибки возникнут из-за усталости сотрудника и того, что его внимание распыляется на десятки вопросов.

И еще момент: когда работников мало, то в одних руках могут оказаться исполнение операций и контроль за ними. К примеру, главбух ведет кассу или снабженец заведует складом. Это плохо, потому что материально ответственных никто не проверяет. В таких ситуациях кассовая наличка может пойти на личные траты главбуха, а снабженец может подменить новые товары со склада старьем из своего дома.

Пятое – **кадровая политика.**

На ключевые, а потому денежные позиции ставят некомпетентных родственников? Руководители отделов боятся за свое место, а потому выживают перспективную молодежь? Нормативка меняется по сто раз в год, но директор жалеет денег на курсы и профессиональную периодику? Тогда в компании останутся лишь бестолковые, старые и ни к чему не стремящиеся люди. Это не лучшее окружение для эффективной контрольной среды.

В идеале нужно так:

- новеньких отбираем с учетом опыта и профильного образования;
- «стареньких» учим и растим ввысь или вширь – туда, куда сами хотят и к чему проявляют способности.

Что бывает, когда эффективность элемента проседает?

Поучимся на чужих промахах, чтобы избежать их в своей контрольной среде. Вот три антипримера про ошибки начальства, которые снижали эффективность процессов в компании или даже приводили к денежным потерям.

«Я вам не доверяю»

Пример из жизни: соосновательница рекламного агентства раньше перепроверяла за сотрудниками тексты и баннеры для всех креативов. В итоге перегружала работой себя, лишала коллег мотивации и тормозила сдачу проектов клиентам, потому что без ее финального «Ок» реклама не запускалась. Ценой такого гиперконтроля были: уставший начальник, который закопался в рутине; замученные сотрудники, которые больше не верят в себя; падение дохода, которое вызвано долгими внутренними согласованиями.

Чтобы не потерять бизнес, соосновательница пересмотрела стиль управления:

- разбила команду на проекты и передала ответственность за них вновь нанятым менеджерам;
- свое участие свела к общению с ними и проверке результата рекламной кампании в целом.

«Верю вам, как себе»

Директор компании из сферы интернет-торговли налаживал дистанционную работу с коллегами и обжегся на излишнем доверии им. Кто-то отлично трудился в офисе, но, став удаленщиком, снизил продуктивность, взял в приоритет домашние дела и даже ходил по магазинам во время онлайн-совещаний.

Чтобы взбодрить сотрудников, директор сделал вот что:

- выводил коллег на удаленку постепенно – сначала один день работы из дома в неделю, потом два и т.д. Если продуктивность не снижалась, спустя месяц-другой сотрудник становился 100%-ным удаленщиком. Если результаты опять начинали хромать – работника звали обратно в офис;

- запретил гибкий рабочий день. Дистанционщики трудятся по офисному графику – с утра до вечера, а не с середины ночи до обеда;
- запретил созвоны без видео. Так выявил, кто совмещает онлайн-совещания с выгулом собак, стиркой или уборкой. Заодно ввел практику ежедневных созвонов с ключевыми менеджерами по важным задачам.

«Возьму на работу по блату»

Директор логистической компании однажды взял на работу главбуха по знакомству. Этого человека порекомендовал сотрудник. И хотя он не казался лучшим на фоне еще двух претендентов с сайта *rabota.by*, но выбрали его, потому что было неловко игнорировать рекомендацию. В итоге присоветованный главбух за пару лет накосячил так, что загнал бизнес в убытки. Увольняли его по итогам аудиторской проверки.

Теперь директор этой логистической компании оценивает всех кандидатов в сотрудники одинаково – исходя из их профессионализма. Никакой форы у рекомендованных нет.

Элемент 2. Оценка рисков, или Подкладываем соломку

С бизнес-рисками лучше работать на упреждение. Сперва проанализировали, где тонко. Потом придумали, как подлатать, чтобы не порвалось. Такой подход лежит в основе второго элемента СВК.

Из чего состоит элемент и когда он эффективен?

Элемент состоит из потенциальных рисков конкретного бизнеса. Эффективен, когда варианты их предотвращения срабатывают. О том, как это может быть, показано в таблице 1.

Таблица 1

Примеры бизнес-рисков: какие бывают и что с ними делать

Что происходит	Где поджидает риск	Как минимизируем возможные потери
Запускаем новый продукт	Покупателей будет мало	Перед запуском проведем анализ: изучим спрос и конкурентов, посчитаем плановую прибыль, соберем фокус-группу для тестирования новинки.
	Ошибемся с техпроцессом и выпустим бракованную ерунду	Позовем специалиста, который подскажет, на каких материалах нельзя экономить, какое оборудование закупить, как соблюсти требования нормативки (регламента,

		ГОСТа, СТБ).
Покоряем новый рынок	Столкнемся с высокой конкуренцией	Перед выходом проанализируем предложения конкурентов. Отстроимся от них низкой ценой, особенностями товара или подходом к рекламе.
	Если рынок в другой стране, то там свои налоги, а еще проблема с оплатой	Найдем консультанта, который расскажет про подготовку договоров, подсчет налогов, мошеннические схемы, судебную практику в этой стране. Узнаем про способы расчета с покупателями не из РБ.
	Если рынок в другом регионе, надо наладить поставки	Посчитаем, что выгоднее: возить товары на своем авто или нанять транспортную компанию. Узнаем, как упаковать товар, чтобы он не сломался и не испортился в дороге. Спросим у страховщиков, сколько стоит застраховать груз от потери и порчи в пути.
Нанимаем новых сотрудников	Новички по незнанию будут ошибаться	Закрепим за новенькими наставников, которые объяснят, что и как делать. Не будем давать сложные задачи в первые недели работы.
	Новички станут игнорировать сложившиеся правила	Во время найма обозначим, какие принципы в нашей компании. Напомним о них, если новичок отклонится от наших стандартов. Придумаем систему наказаний для тех, кто продолжит игнорировать требования.
Обновляются требования законодательства	Сотрудники не поймут, как применять новшества, и ошибутся. Из-за этого компания получит штрафы от	Отправим коллег на тренинги по изменениям в нормативке. Оформим подписку на профессиональные журналы или правовые системы. По спорным моментам напишем письма чиновникам, например,

	чиновников	по маркировке – в БелГИСС, в ИМНС – по налогам и т.д.
Кратно растем	Не хватает сотрудников, чтобы закрыть все процессы	Поищем работников в других городах для удаленного сотрудничества. Запустим собственные курсы, чтобы лучших студентов брать в штат.
	Не хватает помещений и оборудования, чтобы произвести больше продукта	Узнаем, где дешевле арендовать цеха и во сколько обойдется лизинг станков. Рассмотрим варианты перевозки производства в регионы с дешевыми расценками по аренде.
	У директора случится расфокус от кучи новых задач и бизнес погрузится в хаос	Разобьем бизнес-процессы по направлениям, например, производство, продажи, кадры. Выберем замов из самых ответственных и умных сотрудников и поручим им управлять этими направлениями.

Если в компании вот так подстилают соломку, чтобы снизить остроту уже случившихся или еще не наступивших проблем, то со вторым элементом СВК все в порядке.

Элемент 3. Информация и коммуникация, или Без учета нет порядка

В этом элементе сидят все виды учета – бухгалтерский, налоговый, управленческий. А еще в нем живут информационные потоки: от руководства к сотрудникам с рабочими задачами, от сотрудников к руководству с отчетами о сделанном, от продавца к покупателям с ценами, от заказчиков к подрядчикам о сроках оплаты и т.п.

Из чего состоит элемент и когда он эффективен?

Составляющие элемента даны в его названии – это информация и коммуникация. Если информация оперативна и достоверна, а коммуникация не как в игре «Глухой телефон», то с этой частью СВК все хорошо.

Вот четыре основных блока «Информации и коммуникации».

Первый – *сбор данных о фактах хозяйственной жизни в первичке*. Первичные документы нужны для ведения бухучета и подсчета налогов. Они должны быть по всем хозяйственным операциям, а не по каким-то избранным.

Второй – *обработка первички в учетной программе*. По отдельным накладным, приходным кассовым ордерам или банковским выпискам не узнать, как развивается бизнес и сколько налогов ему платить. Поэтому первичка обрабатывается в учетной программе – цифры из нее сводятся, чтобы подсчитать совокупные доходы, расходы, активы и долги.

Задача СВК – сделать так, чтобы учетная программа не сбоила, вовремя обновлялась, а сотрудники умели ею пользоваться. Для сложных продуктов навряд ли «1С:ERP Управление предприятием» освоение методом тыка не сработает. Значит, руководитель должен решить и эту задачу – не только выделить деньги на покупку программы, но и наладить ее внедрение.

Третий – *подготовка отчетности*. Бухгалтерскую и налоговую нужно сдавать налоговикам, и они ее проверяют. Если напортчить с цифрами или опоздать с отправкой, то от инспекторов прилетит по шапке.

Управленческая отчетность никуда не сдается. Ее можно даже не составлять. Но тогда не будет информационной основы для того, чтобы определить:

- отпускную цену, которая выведет на нужную прибыль;
- товар, который дает наибольшую маржу и отлично раскупается, а потому самый выгодный;
- затраты, которые можно сократить и при этом не просесть по производительности работников и оборудования, и т.п.

Задача СВК – наладить подготовку нужных отчетов без вранья в цифрах и без проволочки по срокам.

Четвертый – *понимание сотрудниками рисков*, которые связаны с их работой. Бухгалтер должен знать, что чеки в авансовых отчетах бывают поддельными, и проверять их подлинность. Кладовщик должен понимать, что ключи от склада нельзя никому доверять – даже директору, иначе что-нибудь пропадет. Кадровик должен быть в курсе, что в его ведении – персональные данные сотрудников, поэтому нельзя разбрасывать лишние папки с личными делами. Юрист должен помнить, что если проворонить срок исковой давности по дебиторке, то с должника ничего не получишь даже через суд, поэтому претензии и иски нужно готовить вовремя.

Задача СВК – довести до бухгалтера, кладовщика, кадровика, юриста и других коллег, где находятся зоны особого риска и как их проходить без потерь для бизнеса. То есть без фальшивых расходов, разворованных активов, утечки персональных данных, забытых долгов, неправильно посчитанных налогов и прочих злоключений.

Что бывает, когда эффективность элемента проседает?

Когда с «Информацией и коммуникацией» не ладится, тогда приходят налоговые инспекторы и «кусают за бочок» – цепляются за ошибки в первичных документах и декларациях, навешивают тысячные санкции. Вот две истории.

«Попались на бардаке в документах»

Компания купила основные средства и предъявила по ним НДС к возмещению. Налоговики сравнили данные из ее декларации с декларацией поставщика, нашли там расхождение по этой покупке, а потому пришли с осмотром. Оказалось, что купленное оборудование – якобы новое по договору – уже использовалось, местами повреждено, а какое-то вообще не работает. А еще поставщик не прислал счет на оплату и товарно-транспортную накладную, выставил только счет-фактуру.

Инспекторы решили, что сделка фиктивна, а потому доначислили НДС и насчитали штраф и пени. Скорее всего, тут и вправду какая-то мутная операция, но ведь иногда налоговики придираются и к честным сделкам.

Чтобы не придирались, советуем вот что:

- пишите пояснения, если по факту даже мелкие условия договора не выполнены – например, фактическая дата производства оборудования отличается от той, что прописана в договоре поставки. Объясняйте такое опечатками;

- снимайте видео привозки основного средства, его распаковки и монтажа. Так отобьетесь от претензий, что покупка фиктивна.

«Оформили первичку абы как»

Бухгалтерия строительно-монтажной компании оформляла первичку с ошибками. К примеру, накладные на списание материалов выписывали не в день совершения операции, а позже; по накладным списывали одни материалы, а в актах о приемке выполненных работ в строительстве указывали другие; не подписывали накладные у ответственных лиц.

Для налоговиков такие ошибки – подарок, а для компании – снятие расходов и вычетов, а потому доначисление по налогу на прибыль и НДС.

Элемент 4. Процедуры внутреннего контроля, или Все посчитали и за всеми подсмотрели

Чтобы на склад не залезли воры, мы вешаем замок на дверь и нанимаем сторожа. Чтобы компьютер не взломали хакеры, устанавливаем антивирус. Чтобы не связаться с фирмой-однодневкой, собираем досье на потенциального партнера.

Замок, сторож, антивирус и досье на мутную контору – это процедуры внутреннего контроля. То есть конкретные дела, которые помогают не растерять активы, информацию и репутацию.

Из чего состоит элемент и когда он эффективен?

В таблице 2 три группы, в которые уместятся все контрольные процедуры.

Таблица 2

Примеры процедур внутреннего контроля: что к ним относится и зачем нужны

Что делаем	Как делаем	Чего добиваемся
Контролируем активы и процессы	Инвентаризируем активы	Узнаем про недостачи и ищем виновников. Отыскиваем нечистых на руку сотрудников и пресекаем воровство.
	Ограничиваем доступ в помещения	По территории предприятия не ходят посторонние люди. На складе и в кассе нет никого, кроме кладовщика и кассира.
	Устанавливаем видеонаблюдение	Продавцы и покупатели меньше воруют. Легче найти похитителя и доказать хищение, когда есть видеозаписи.
Контролируем информацию	Устанавливаем пароли на компьютеры	Сотрудники без допуска к информации не узнают конфиденциальные сведения и не разболтают их.
	Покупаем лицензионные программы и обновляем их	Не заразим компьютер вирусом при установке пиратской программы и не утратим рабочие файлы.
	Пользуемся надежными антивирусами	Снизим вероятность хакерских и фишинговых атак.

		Персональные данные о работниках и клиентах не утекут в сеть.
	Проверяем контрагентов	Не свяжемся с конторой-однодневкой, защитимся от претензий ИМНС и доначислений по НДС и налогу на прибыль.
Анализируем цифры бизнеса	Проводим план-фактный анализ	Узнаем причины невыполнения плана по прибыли – «продажники» плохо продавали, операционные расходы сильно росли, списали много активов из-за воровства и порчи или что-то другое.
	Оцениваем финансовую устойчивость и ликвидность	Узнаем, хватает ли собственных средств для финансирования запасов и критична ли долговая нагрузка. Определим, сколько ликвидных активов приходится на рубль краткосрочных долгов и не пора ли завязать с кредитами.
	Считаем точку безубыточности и запас	Поймем, сколько продать, чтобы

	финансовой прочности	выбраться из убытков, а сколько – чтобы получить целевую прибыль.
--	----------------------	---

В таблице 2 показали лишь некоторые процедуры контроля. В реальности их намного больше – например, где-то платежи на сумму свыше какой-то фиксированной суммы одобряет только гендир; где-то помещения на ночь сдают на сигнализацию, а с утра заходят в них по специальным карточкам; где-то ставят на ПК программы, чтобы знать, какие файлы отправляют сотрудники и о чем общаются по e-mail.

Что бывает, когда эффективность элемента проседает?

Что еще бывает, когда контрольные процедуры сбоят, – рассказываем реальные истории.

«Когда мошенничают официанты»

Руководитель ресторана заметил падение доходов при том, что посетителей меньше не становилось. Стал разбираться и по записям видеонаблюдения обнаружил, что деньги клиентов забирают официанты. Они приносили гостю пречек с суммой заказа, получали по нему оплату, но итоговый чек не пробивали. Затем удаляли заказ из системы, а деньги клиента забирали себе.

«Когда жульничают рабочие»

На молокозаводе сотрудникам бесплатно давали по литру молока в день – так поощряли их за лояльность компании. Но работники вместо благодарности одарили работодателя мухлежом. Стали вместо молока наливать себе сметаны и продавать ее по знакомым.

Схему обнаружили финансисты компании, когда увидели странное падение по выработке сметаны. От больших убытков бизнес спас управленческий анализ. Когда-то его наладили и постоянно отслеживали не только стоимостные, но и физические показатели производства.

Элемент 5. Оценка системы внутреннего контроля, или Контролируем контролеров

Однажды установленная система видеонаблюдения ломается. Однажды купленный антивирус устаревает. А когда-то кристально честный работник может начать воровать. Чтобы вовремя замечать и латать такие бреши в СВК, **нужно мониторить ее работоспособность и эффективность, т.е. контролировать систему контроля.**

Делается это так: сначала ищут уязвимости, а потом чинят или меняют то, что сбоят. К примеру, приглашают на инвентаризацию внешнего аудитора, и оказывается, что на складе полно недостач. А раньше их как будто бы не было, потому что работники вместо подсчета активов пили чай,

а в инвентаризационных описях в колонку «По факту» переписывали цифры из столбца «По учетным данным». Значит, теперь инвентаризировать активы будут аутсорсеры или свои же сотрудники, но под прицелом видеокамер.

Поиск уязвимостей и их починка в эффективной СВК ведутся непрерывно. Для этого:

- анализируются показатели производства, продаж, прибыли и прочие бизнес-параметры. Отклонения по ним – повод покопать глубже, как в примере с работниками, воровавшими сметану;

- проверяется, как ответственные за контроль выполняют обязанности – например, зовут аудитора для проверки работы главбуха;

- уточняются внутренние регламенты и процессы – например, собственник вводит квартальный отчет по операционным показателям, чтобы контролировать эффективность работы гендиректора, а еще начинает мониторить финансовое состояние его самого и его родни. Нередки случаи, когда нанятый директор параллельно вел свой бизнес и для его развития присваивал ресурсы компании, где начальствовал.

Контроль для контролеров в каждом бизнесе свой. Для компании со ста сотруниками он не такой же, как для той, где работают тысячи. Для производства – иной, нежели в консалтинге. Поэтому единого рецепта про то, что проверять, не дадим, зато **поделимся тестом оценки СВК**. В нем 91 вопрос, по которым проанализируете эффективность каждого из пяти элементов и системы в целом. Если выйдете на высокий уровень – все в порядке, если на низкий – нужны перемены, а то бизнес загнется.

Конечно, тест формален. Мы не могли учесть в нем специфику каждой организации. Но если каких-то вопросов вам не хватает или что-то кажется лишним – корректируйте и получите чек-лист под свою компанию.

ТЕСТ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

№	Тестируемое направление	Ответ (да – 1, нет – 0)
1	Контрольная среда	
1.1	Определена ли организационная структура предприятия с обозначением информационных потоков между структурными подразделениями?	
1.2	Соответствует ли организационная структура размеру и характеру деятельности экономического субъекта?	
1.3	Существует ли обратная связь между структурными подразделениями предприятия при решении различных задач?	
1.4	Разработан ли кодекс внутрикорпоративной этики с системой поощрений за его соблюдение и взысканий за нарушение?	

1.5	Имеется ли в организации отдел внутреннего аудита или есть ли ответственное лицо, назначенное за осуществление процедур внутреннего контроля?	
1.6	Утверждены ли должностные инструкции работников?	
1.7	Разработана ли система отбора и найма сотрудников?	
1.8	Предусматривает ли кадровая политика организации регулярное повышение квалификации сотрудников?	
1.9	Используются ли руководством данные бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности как основа для принятия управленческих решений?	
1.10	При принятии управленческих решений руководство опирается на специализированные формы внутренних управленческих отчетов?	
1.11	Разрабатываются ли руководством и иными ответственными лицами конкретные мероприятия, нацеленные на оптимизацию затрат?	
1.12	Разработана ли система мер, направленных на сокращение потерь от брака?	
1.13	Формируется ли план продаж?	
1.14	Есть ли утвержденные прайс-листы на продукцию, товары, работы, услуги?	
1.15	Разработана ли на предприятии договорная политика?	
1.16	Назначено ли приказом руководства лицо, ответственное за контроль качества выполненных работ, оказанных услуг и их сдачу заказчику?	
1.17	Имеются ли в организации специальные нормы по работе с претензиями от покупателей и заказчиков?	
1.18	Созданы ли условия для сохранности материальных ценностей, денежных средств и документов и заключены ли с материально ответственными лицами договоры о полной материальной ответственности?	
1.19	Итого по контрольной среде, %	0,0
2	Оценка рисков	
2.1	Есть ли утвержденная руководством и доведенная до сведения сотрудников методология выявления, оценки и отслеживания внутрихозяйственных рисков?	
2.2	Развита ли система отслеживания макроэкономических рисков?	

2.3	При внедрении новых и обновлении существующих технологий учитываются ли связанные с этим риски (недостаток новых знаний у персонала, нехватка навыков для работы в изменившихся обстоятельствах и т.п.)?	
2.4	Привлекает ли организация технических специалистов со стороны при освоении новой продукции?	
2.5	Разработаны ли мероприятия по предупреждению попыток отдельных лиц нарушать требования контроля и выполнять несовместимые функции?	
2.6	Все ли хозяйственные операции санкционированы руководством организации?	
2.7	Принимаются ли во внимание риски изменения бухгалтерского и налогового законодательства?	
2.8	Соответствует ли имеющееся программное обеспечение в сфере бухгалтерского учета и планирования масштабам деятельности предприятия?	
2.9	Оцениваются ли риски при найме новых сотрудников, особенно в сфере управления и финансов?	
2.10	Проводятся ли в рамках организации тренинги для новых сотрудников?	
2.11	Предпринимаются ли ответственными лицами действия для минимизации рисков, связанных с возможным искажением сумм, отражаемых в учетной системе?	
2.12	Принимаются ли немедленно управленческие решения при падении объемов доходов от обычных видов деятельности?	
2.13	Отслеживаются ли риски возникновения претензий у заказчиков по срокам исполнения договорных обязательств?	
2.14	Отслеживаются ли риски возникновения претензий у покупателей и заказчиков по качеству проданных товаров, продукции, выполненных работ и оказанных услуг?	
2.15	Имеются ли приказы по обеспечению конфиденциальности бизнес-информации?	
2.16	Отслеживается ли конкуренция по видам продукции, работ, услуг, реализуемых организацией?	
2.17	Оценивается ли платежеспособность покупателей и заказчиков, с которыми заключаются договоры на оказание услуг?	
2.18	Постоянно ли отслеживаются угрозы финансовой устойчивости и прибыльности организации в связи с влиянием внешних и внутренних факторов?	
2.19	Итого по оценке рисков, %	0,0
3	Информация и коммуникация	
3.1	Соответствует ли положение по учетной политике нормам действующего законодательства?	

3.2	Соблюдается ли последовательность применения учетной политики?	
3.3	Имеется ли разработанный и утвержденный график документооборота?	
3.4	Производится ли пересмотр рабочего плана счетов с целью удаления неиспользуемых аналитических счетов и введения новых, в которых возникла потребность?	
3.5	Разработаны ли специализированные формы регистров аналитического учета, позволяющие оценивать структуру затрат по местам их возникновения и центрам ответственности?	
3.6	Достаточна ли детализация затрат, определяемая действующими субсчетами и субконто в имеющемся рабочем плане счетов, для принятия эффективных управленческих решений?	
3.7	Являются ли бухгалтерские записи стандартными и соответствующими требованиям законодательства?	
3.8	Все ли данные учета отражаются с использованием автоматизированных систем?	
3.9	Реализуется ли принцип полноты отражения операций в регистрах бухгалтерского учета?	
3.10	Разработаны ли меры ответственности за неправильное отражение хозяйственных операций в бухгалтерском и налоговом учете?	
3.11	Утверждены ли приказом руководства применяемые формы первичных учетных документов?	
3.12	Все ли факты хозяйственной жизни подтверждаются первичными учетными документами?	
3.13	Определен ли круг должностных лиц, имеющих право подписи первичных учетных документов?	
3.14	Эффективна ли система информирования персонала о решениях руководства?	
3.15	Производится ли регулярное сопоставление учетных данных между структурными подразделениями предприятия?	
3.16	Составляется ли регулярно внутрифирменная, оперативная отчетность для целей управленческого учета?	
3.17	Соблюдаются ли сроки составления годовой отчетности?	
3.18	Тождественны ли показатели бухгалтерской отчетности и сводных регистров?	
3.19	Регламентированы ли в письменной форме связи бухгалтерии с другими подразделениями организации?	
3.20	Регулярно ли проводится повышение квалификации работников бухгалтерской службы?	
3.21	Соответствует ли требуемому уровень компьютерной грамотности сотрудников?	
3.22	Является ли используемое в организации программное обеспечение легальным и широко используемым?	

3.23	Имеется ли в организации специалист, обслуживающий бухгалтерское программное обеспечение и занимающийся его адаптацией к особенностям учета в организации?			
3.24	Отслеживается ли возникновение просроченной дебиторской и кредиторской задолженности и установлен ли порядок ее дальнейшего урегулирования?			
3.25	Есть ли в организации практика выражения сотрудниками предложений по улучшению учетной работы?			
3.26	Итого по информации и коммуникации, %	0,0		
4	Контрольные процедуры			
4.1	Проводится ли в организации сравнение фактических показателей с плановыми?			
4.2	Создаются ли резервные копии бухгалтерских баз данных?			
4.3	Обеспечена ли сохранность активов и бухгалтерских записей от доступа третьих лиц?			
4.4	Имеются ли ограничения по доступу к информации бухгалтерского учета в соответствии с компетенцией каждого сотрудника?			
4.5	Приняты ли меры защиты от несанкционированного уничтожения бухгалтерских документов и данных учета?			
4.6	Регулярно ли проводятся и в надлежащем порядке оформляются инвентаризации имущества?			
4.7	Осуществляется ли последующий контроль правильности и своевременности отражения операций в бухгалтерском учете?			
4.8	Отсутствуют ли неоговоренные исправления в первичных документах и регистрах бухучета?			
4.9	Проводятся ли в организации внезапные проверки активов, учетных данных?			
4.10	Проводится ли сопоставление внутренних данных со сведениями, полученными из внешних источников?			
4.11	Регулярно ли проводится сверка расчетов с контрагентами (чаще, чем 1 раз в год перед составлением годовой отчетности)?			
4.12	Разработаны ли контрольные процедуры для выявления точности и полноты информации, представленной в бухгалтерском учете?			
4.13	Осуществляется ли контроль юридической грамотности договоров с контрагентами?			
4.14	Проводятся ли проверки правильности исчисления и своевременности уплаты налогов и сборов, взносов во внебюджетные фонды?			
4.15	Итого по контрольным процедурам, %	0,0		

				п
5	Мониторинг средств контроля			
5.1	Проводится ли аналитическая работа с целью выявления недостатков в СВК с последующей разработкой предложений по ее улучшению?			
5.2	Проводится ли со стороны главного бухгалтера выборочная проверка полноты и правильности оформления первичных учетных документов?			
5.3	Проводится ли периодический пересмотр установленных норм потребления ресурсов, особенно в тех ситуациях, когда имеет место их систематическое превышение?			
5.4	Осуществляется ли контроль со стороны ответственных лиц за своевременностью сверки фактических показателей с плановыми?			
5.5	Пересматривается ли распределение должностных обязанностей сотрудников с целью устранения излишней загруженности или, наоборот, недогрузки?			
5.6	Контролируется ли соответствие данных о затратах в учетных регистрах бухгалтерской службы и аналитических таблицах планово-экономического отдела?			
5.7	Проводится ли критический анализ правильности выбора базы для распределения косвенных расходов?			
5.8	Осуществляется ли контроль за своевременностью проведения сверки расчетов с контрагентами?			
5.9	Осуществляется ли контроль за соответствием действий сотрудников деловой этике?			
5.10	Проводится ли регулярная оценка качества работы персонала?			
5.11	Проводится ли проверка отражения излишков или недостач после проведения инвентаризации?			
5.12	Проводятся ли корректирующие мероприятия в отношении изменения условий договоров с контрагентами (например, в отношении цены, сроков)?			
5.13	Пересматривается ли договорная политика с целью повышения ее эффективности?			
5.14	Проводится ли регулярная оценка проверки правильности и своевременности формирования показателей бухгалтерской отчетности?			
5.15	Осуществляется ли мониторинг за своевременностью и точностью проверки расчетов с кредитными организациями?			
5.16	Осуществляется ли мониторинг за своевременностью и точностью выверки расчетов с контрагентами, в т.ч. с бюджетом и внебюджетными фондами?			
5.17	Итого по мониторингу средств контроля, %	0,0		п у

				м н
6	Итоговая эффективность системы внутреннего контроля в целом, %	0,0		Е У эф