

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»

Институт экономики и предпринимательства

КАФЕДРА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

Направленность (профиль) программы магистратуры:  
Бухгалтерский учет, анализ и аудит

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ВЕДЕНИЯ  
БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И СОСТАВЛЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОЙ  
ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

Допущено к защите:  
Руководитель  
программы магистратуры  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ (подпись) И.Е.Мизиковский

Выполнила: студентка группы 35187-Э-БА  
Направление 38.04.01 «Экономика»

\_\_\_\_\_ Маркина А.В. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_

Научный руководитель доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_ Милосердова А.Н. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_

Рецензент Главный бухгалтер ООО «Дком»  
(должность, организация)

\_\_\_\_\_ Половинкина Н.Б. \_\_\_\_\_

(ФИО)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_

Нижний Новгород

2020

**Аннотация на выпускную квалификационную работу –  
магистерскую диссертацию**

«Совершенствование системы внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета  
и составления бухгалтерской финансовой отчетности»

**(Н. Новгород, 2020 г. – 104 стр., 21 рис., 17 табл., 50 источников, 18 прил.)**

Цель выпускной квалификационной работы магистра заключается в следующем - исследовать систему внутреннего контроля АО «Гринатом» и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Объект исследования - система внутреннего контроля АО «Гринатом» - организации, оказывающей услуги по ИТ-поддержке, услуги в области бухгалтерского и налогового учета, расчета заработной платы.

Предмет исследования – технологии и инструменты, используемые при организации системы внутреннего контроля в компании.

Методологическая база исследования: в основе диссертационного исследования использованы методы системного анализа экономических явлений и процессов, методов дедукции и индукции, графической интерпретации при представлении данных. Применение данных методов позволяет использовать системный и комплексный подходы к изучению различных проблем формирования системы внутреннего контроля в рассматриваемой организации.

В ходе исследования был проведен комплексный анализ функционирования системы внутреннего контроля на примере конкретной организации. Выделены достоинства и недостатки существующей в компании системы внутреннего контроля. Теоретические аспекты сопоставлены с их практическим применением, разработаны рекомендации по организации и совершенствованию системы внутреннего контроля в конкретной компании.

Область применения: результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы специалистами службы внутреннего и внешнего аудита.

Автор работы \_\_\_\_\_ Маркина А.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы создания и функционирования системы внутреннего контроля	
1.1. Нормативное регулирование организации и функционирования системы внутреннего контроля.....	8
1.2. Документационное обеспечение системы внутреннего контроля в организации .....	17
1.3. Методические основы внутреннего контроля показателей обычных видов деятельности организации.....	23
Глава 2. Особенности реализации системы внутреннего контроля в АО «Гринатом»	
2.1 Общий анализ деятельности организации.....	33
2.2. Система внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в АО «Гринатом» .....	58
2.3. Оценка эффективности системы внутреннего контроля .....	68
Глава 3. Направления совершенствования системы внутреннего контроля АО «Гринатом»	
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в АО «Гринатом» .....	75
3.2. Определение экономической эффективности от внедрения разработанных рекомендаций.....	87
Заключение .....	87
Список используемых источников.....	99
Приложения .....	103

## ВВЕДЕНИЕ

Внутренний контроль имеет существенное значение для повышения эффективности работы компании, минимизации финансовых рисков. Вступление в силу Федерального закона от 06.12.2011 № 402 «О бухгалтерском учете» определило необходимость обязательного ведения деятельности по внутреннему контролю для всех субъектов экономики. Поэтому вопросы, касающиеся системы внутреннего контроля, ее концептуальных основ, стали в настоящее время особенно актуальны.

Постепенный переход российского бухгалтерского учета к международным стандартам финансовой отчетности и трансформация отечественной системы нормативного регулирования подтверждает актуальность выбранного исследования. Необходимость усиления функций контроля внутри компаний предопределило динамичное развитие и сложная структура экономических отношений, сформировавшаяся в условиях глобализации.

В условиях нестабильной экономической ситуации службы внутреннего контроля призваны решать широкий круг задач в системе управления фирмой. Интерес к внутреннему контролю в России обусловлен следующими факторами:

- 1) внутренний контроль является недооцененным, но в тоже время доступным собственникам бизнеса ресурсом, системное применение которого позволит достигнуть целей деятельности руководства организации;
- 2) институт внешнего аудита достаточно ненадежен;
- 3) привлекательность службы внутреннего контроля для собственников организации объясняется также тем, что существует возможность передачи полномочий по управлению организацией опытным менеджерам, знающим свое дело. При этом собственник направляет свои усилия по развитию на другие направления деятельности организации.

Объектом исследования магистерской диссертации служит система внутреннего контроля АО «Гринатом» - организации, оказывающей услуги по

ИТ-поддержке, услуги в области бухгалтерского и налогового учета, расчета заработной платы.

Цель выпускной квалификационной работы магистра направлена на исследование системы внутреннего контроля АО «Гринатом» и разработку рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в процессе работы необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать научные данные по вопросам организации системы внутреннего контроля;
2. Выявить причины и предпосылки, обуславливающие необходимость внедрения системы внутреннего контроля в компании;
3. Сформулировать проблемные вопросы организации СВК в компаниях;
4. Рассмотреть деятельность АО «Гринатом» и произвести оценку основных показателей;
5. Провести анализ организации системы внутреннего контроля в исследуемой компании;
6. Предложить пути совершенствования системы внутреннего контроля в АО «Гринатом».

В работе проведен анализ теоретической базы по вопросу формирования системы внутреннего контроля. Рассмотрен процесс реализации системы внутреннего контроля на примере конкретной организации. Дана оценка существующей в компании системы внутреннего контроля. Сформулированы рекомендации по организации системы внутреннего контроля в АО «Гринатом», повышению её эффективности.

Магистерская диссертация состоит из трех глав, включающих описание:

В первой главе показано место контроля в системе управления организации. Теоретические основы создания и функционирования системы внутреннего контроля охарактеризованы с позиций современных концепций. Представлены структура и характеристика системы внутреннего контроля в

соответствии с требованиями регулирования бухгалтерского учета и подготовки бухгалтерской финансовой отчетности и стандартов аудиторской деятельности.

Во второй главе рассмотрен процесс функционирования системы внутреннего контроля на примере конкретной организации АО «Гринатом». Проведен комплексный анализ деятельности организации: анализ финансовых результатов, анализ состава и динамики активов и пассивов организации, анализ ликвидности и платежеспособности организации, анализ финансовой устойчивости, анализ инвестиционной активности компании. Изучены методические документы по созданию системы внутреннего контроля, применяемые АО «Гринатом». Дана оценка эффективности системы внутреннего контроля компании, выявлены положительные и отрицательные стороны текущего состояния системы внутреннего контроля АО «Гринатом».

В третьей главе магистерской диссертации предлагаются рекомендации по совершенствованию системы внутреннего контроля организации ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности, оценивается их эффективность.

Научная новизна исследования заключается в следующем: теоретические аспекты сопоставлены с их практическим применением, разработаны рекомендации по организации и совершенствованию СВК в конкретной компании.

В основе работы использованы следующие источники:

- 1) Нормативные документы, регламентирующие деятельность АО «Гринатом»;
- 2) Финансовая отчетность АО «Гринатом» за 2016-2018 гг.
- 3) Законодательные документы по бухгалтерскому учету;
- 4) Международные стандарты аудиторской деятельности;
- 5) Специальная литература по бухгалтерскому учету.

При написании данной диссертации использовалась литература, посвященная внутреннему контролю в целом, а также отдельные монографии, научные статьи и диссертации, по организации и формированию системы

внутреннего контроля на предприятиях таких российских авторов, как Андреева В.Д., Серебряковой Т.Ю., Резниченко С.М., Азарской М.А. и др.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

## 1.1. Нормативное регулирование организации и функционирования системы внутреннего контроля

Нормативно определенных требований к организации системы внутреннего контроля (СВК) не существовало достаточно долгое время ни в отечественном законодательстве, ни в международном, несмотря на её неотъемлемую роль в системе управления любой компании. Поток международных резонансов, возникших в связи с недобросовестной работой внешних аудиторских служб, выдачей ими заведомо ложных заключений об отчетности организаций, которые впоследствии становились банкротами, привел к актуальности проблемы повышения эффективности внутреннего контроля.

Первым в истории нормативным документом, предусматривающим требование организации эффективного внутреннего контроля для экономических субъектов, стал закон «Сарбейнса-Оксли», принятый в 2002 г. в США. Законодательный акт охватил большое количество вопросов: корпоративного управления, оценки системы внутреннего контроля, составления финансовой отчетности и аудиторской независимости. Данный закон предусматривал следующие требования к публичным компаниям:

- наличие комитета по аудиту, члены которого являются независимыми;
- включение в годовую отчетность компаний отчета о системе внутреннего контроля, содержащего оценку эффективности процедур внутреннего контроля;
- полная ответственность за создание и обеспечение работоспособности системы внутреннего контроля возлагается на руководство.

Таким образом, соблюдение достаточно жестких требований закона Сарбейнса-Оксли привело к созданию эффективной системы внутреннего контроля, к прозрачности деятельности компаний для инвесторов и контролирующих органов [22].



Современный внутренний контроль экономического субъекта регулируется нормативно-правовыми актами различного уровня. Реализация законодательного требования организации внутреннего контроля базируется как на современных достижениях отечественной теории и практики, так и на зарубежном опыте.

Рассматривая нормативно-правовую базу регулирования системы внутреннего контроля в России, необходимо в первую очередь обратить внимание на изменения в Федеральном законе от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» в статье 19 «Внутренний контроль», согласно которой экономический субъект обязан организовать и вести внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни. При этом внутренний контроль определяется в качестве обязательного аспекта хозяйственной деятельности любой российской организации, отчетность которой подлежит обязательному аудиту [1].

Исходя из Федерального закона от 30.12.2008 N 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» под обязательный аудит, соответственно под обязательство организации внутреннего контроля, подпадает большой спектр российских предприятий [2].

Отдельные положения о необходимости осуществления внутреннего контроля, или отдельных его форм, таких как ревизия, порядок деятельности ревизионных комиссий, период проведения контроля, состав заключения приведены в ст. 85 «Ревизионная комиссия (ревизор) общества» Федерального закона от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах» и ст. 47 «Ревизионная комиссия (ревизор) общества» Федерального закона от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [3], [4].

Кроме того, Федеральным законом от 19 июля 2018 года №209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» были закреплены следующие положения, касающиеся внутреннего контроля. В статье 87.1. «Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит в публичном обществе» установлены требования о том, что:

- в публичном обществе должны быть организованы управление рисками и внутренний контроль;

- для оценки надежности и эффективности управления рисками и внутреннего контроля в публичном обществе должен осуществляться внутренний аудит;

- совет директоров (наблюдательный совет) публичного общества утверждает внутренние документы общества, определяющие политику общества в области организации управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита [5].

Необходимость ведения внутреннего контроля также упоминается в следующих федеральных законах: № 7-ФЗ от 7.02. 2011 г. «О клиринге и клиринговой деятельности»; № 325-ФЗ от 21.11.2011 г. «Об организованных торгах»; № 156-ФЗ от 29.11.2001 г. «Об инвестиционных фондах». Названные федеральные законы определяют, что внутренний контроль должен осуществляться должностным лицом (контролером) или отдельным структурным подразделением управляющей компании (службой внутреннего контроля) [ 6],[7],[8].

Согласно ст.5 и 7 Федерального закона от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», организация системы внутреннего контроля обязательна для организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом. Это касается кредитных и страховых организаций, ломбардов, предприятий, обычной деятельностью которых является оказание лизинговых услуг, услуг федеральной сотовой связи [9]. В связи с этим в таких организациях должны быть утверждены правила внутреннего контроля, которые разрабатываются в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 30.06.2012 № 667 «Об утверждении Требований к правилам внутреннего контроля, разрабатываемым организациями, осуществляющими операции с денежными средствами или иным имуществом (за исключением кредитных организаций), и

индивидуальными предпринимателями, и о признании утратившими некоторых актов Правительства Российской Федерации» [10].

Основным методическим документом, разработанным государственным регулятором – Министерством финансов Российской Федерации, раскрывающим особенности реализации внутреннего контроля, является Информация Министерства финансов РФ № ПЗ 11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности». В данном документе содержатся рекомендации в отношении организации внутреннего контроля в организациях (за исключением субъектов государственного управления).

В соответствии с информацией Минфина № ПЗ-11/2013 под внутренним контролем следует понимать процесс, ориентированный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает:

- а) эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;
- б) достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;
- в) соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета[11].

Внутренний контроль в организации должен способствовать достижению её целей, но эффективность внутреннего контроля может быть ограничена. Данные ограничения представлены на рисунке 1.1.



Рис.1.1. Ограничения эффективного функционирования системы внутреннего контроля в организации

Поэтому существует необходимость в разработке, проведении процедур минимизации рисков, влияющих на достижение целей экономического субъекта.

В методических рекомендациях Министерства Финансов РФ выделено пять элементов системы внутреннего контроля. Наглядно данные элементы систематизированы в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Состав и характеристика элементов СВК согласно информации Минфина России № ПЗ-11/2013

Наименование элемента структуры	Характеристика элемента
1	2
Контрольная среда	Совокупность принципов и стандартов деятельности экономического субъекта, определяющих общее понимание внутреннего контроля и требования к нему на уровне экономического субъекта; отражает культуру управления экономическим субъектом и создает надлежащее отношение персонала к организации и осуществлению внутреннего контроля.
Оценка рисков	Процесс выявления и анализа рисков. Риск- это сочетание вероятности и последствий не достижения экономическим субъектом целей деятельности. Управление рисками осуществляется путем создания оптимальной контрольной среды, организации процедур внутреннего контроля, информирования персонала, оценки результатов осуществления внутреннего контроля.

## Продолжение таблицы 1.1

1	2
Процедуры внутреннего контроля	Действия, направленные на минимизацию рисков, влияющих на достижение целей экономического субъекта
Информация и коммуникация	Информационная система экономического субъекта обеспечивает ведение бухгалтерского учета; Коммуникация- процесс распространения информации, необходимой для принятия управленческих решений и осуществления внутреннего контроля.
Оценка внутреннего контроля	Осуществляется в отношении элементов внутреннего контроля с целью определения их эффективности и результативности, необходимости их изменения. Оценка элементов СВК выполняется не реже одного раза в год.

Основным документом, регламентирующим оценку системы внутреннего контроля при аудите, является МСА 315 (пересмотренный) «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и её окружения» (введен в действие на территории РФ Приказом Минфина России от 09.01.2019 №2н.). Данный стандарт следует рассматривать вместе с МСА 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с Международными стандартами аудита». МСА 315 устанавливает обязанности аудитора по выявлению и оценке рисков существенного искажения финансовой отчетности посредством изучения организации и ее окружения, включая систему внутреннего контроля организации. В соответствии с МСА 315 под системой внутреннего контроля понимаются процессы, разработанные, внедренные и поддерживаемые лицами, отвечающими за корпоративное управление, руководством и другими сотрудниками организации для обеспечения разумной уверенности в отношении достижения целей организации в области подготовки надежной финансовой отчетности, результативности и эффективности деятельности и соблюдения применимых законов и нормативных актов [15],[17].

Компоненты системы внутреннего контроля в соответствии с МСА 315 представлены на рисунке 1.2.

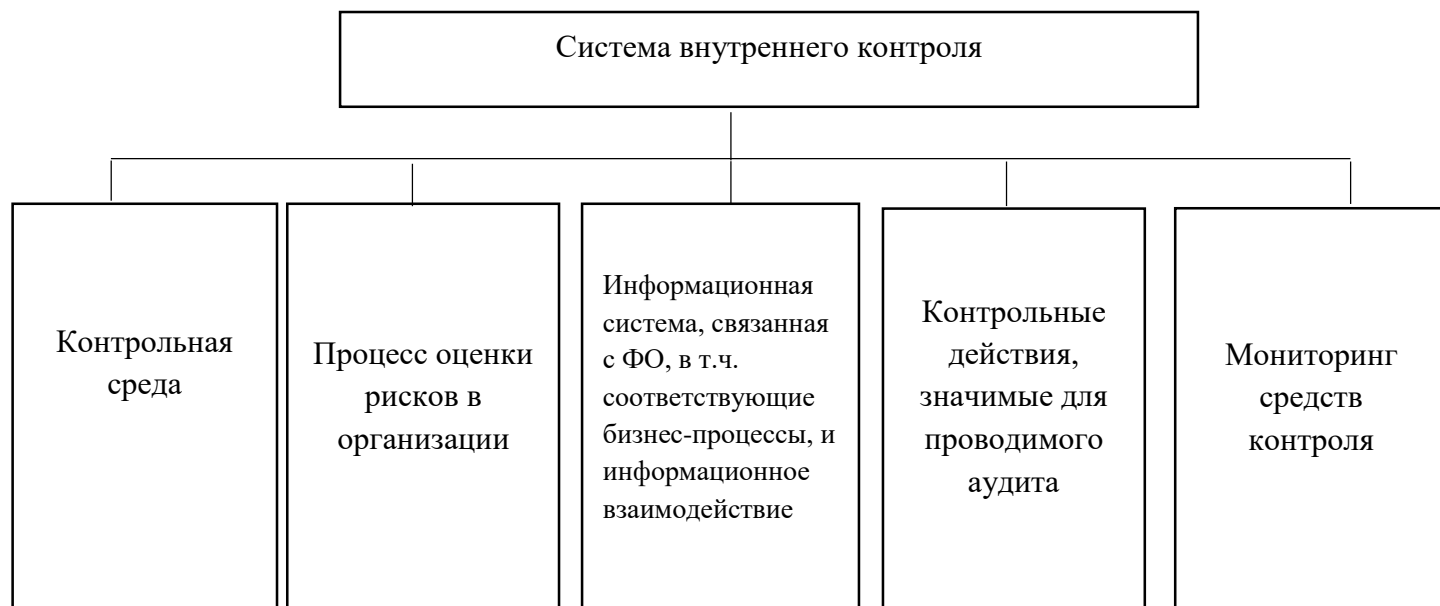


Рис 1.2. Компоненты системы внутреннего контроля в соответствии с МСА 315

Состав контрольной среды согласно МСА 315 наглядно представлен на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Элементы контрольной среды в согласно МСА 315

Характеристика элементов системы внутреннего контроля систематизирована в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Состав и характеристика элементов СВК согласно МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения»

Элемент структуры	Характеристика элемента
Контрольная среда	Включает следующие элементы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Информирование о принципе честности и этических ценностях;</li> <li>• Приверженность профессиональной компетентности;</li> <li>• Участие лиц, отвечающих за корпоративное управление;</li> <li>• Философия и стиль управления руководства;</li> <li>• Организационная структура;</li> <li>• Распределение полномочий и ответственности;</li> <li>• Кадровая политика и практика.</li> </ul>
Процесс оценки рисков в организации	Способ определения руководством организации бизнес-рисков, связанных с подготовкой финансовой отчетности.
Информационная система, связанная с финансовой отчетностью, в т.ч. соответствующие бизнес-процессы, и информационное взаимодействие	Информационные системы состоят из инфраструктуры (физических компонентов и компонентов аппаратного обеспечения), программного обеспечения, людей, процедур и данных.
Контрольные действия, значимые для проводимого аудита	Политика и процедуры, регламентирующие следующие вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обзоры результатов деятельности;</li> <li>• Обработка информации;</li> <li>• Физические средства контроля;</li> <li>• Разделение должностных обязанностей.</li> </ul>
Мониторинг средств контроля	Предполагает рассмотрение следующего: функционируют ли средства контроля в соответствии с установленными целями и модифицируются ли они, чтобы при необходимости соответствовать изменяющимся условиям.

В соответствии с МСА 315 цель разработки системы внутреннего контроля состоит в снижении бизнес-рисков, ставящих под угрозу достижение целей организации, касающихся:

- надежности финансовой отчетности организации;
- результативности и эффективности ее операционной деятельности;

- соблюдения ею применимого законодательства и нормативных актов [15].

Построение эффективной системы внутреннего контроля проводится с участием внутренних аудиторов, что регулируется МСА 610 пересмотренный, 2013 г.) «Использование работы внутренних аудиторов» (введен в действие на территории РФ Приказом Минфина России от 09.01.2019№2н) [18].

Особое место в системе нормативно-правового регулирования системы внутреннего контроля занимают организационно-распорядительные документы экономического субъекта, относящиеся к элементам внутрифирменного права. В частности, к системе внутренней регламентации можно отнести: положения «О внутреннем контроле предприятия»; «Об управлении рисками»; «О службе внутреннего контроля»; должностные инструкции внутренних аудиторов; план действий в чрезвычайных ситуациях и т.д. Также система внутреннего контроля регулируется в рамках учетной политики экономического субъекта, в которой специалисты рекомендуют предусматривать раздел «Внутренний контроль (аудит) объектов учета». В этом разделе указываются общие положения о системе внутреннего контроля, форме организации внутреннего контроля, порядок оформления результатов проверочных мероприятий, порядок внутреннего контроля ведения бухгалтерского и налогового учета и составления бухгалтерской отчетности. Кроме того, в состав приложений к учетной политике могут входить формы внутреннего финансового контроля и план проведения проверок на текущий отчетный год [26].

Локальные нормативные документы организации, к примеру регламенты взаимодействия подразделений и работников, положения о подразделениях, инструкции не должны противоречить нормативно - правовым актам более высоких уровней (законам, кодексам, стандартам и другим актам, формирующим контрольную среду организации). Нормативные документы структурируют таким образом, чтобы они отражали компоненты системы внутреннего контроля, включая отдельные контрольные процедуры, и разрабатывают с учетом требований, предъявляемых к организации и



функционированию системы внутреннего контроля. Эти документы следует регулярно пересматривать и обновлять в целях отражения изменений в деятельности всей организации и ее подразделений [24].

В части реализации внутреннего контроля достаточно полно обобщают требования к должностным лицам профессиональные стандарты таких специалистов как «Бухгалтер», «Внутренний контролер», «Аудитор», утвержденные Министерством труда РФ. В каждом из названных стандартов существует трудовая функция, связанная с осуществлением деятельности по внутреннему контролю [12], [13], [14].

Таким образом, в настоящее время международным и российским законодательством созданы объективные предпосылки для становления и развития у экономических субъектов современных систем внутреннего контроля с учетом ранее накопленного опыта и сложившихся традиций.

## **1.2. Документационное обеспечение системы внутреннего контроля в организации**

Порядок организации и осуществления внутреннего контроля экономического субъекта подлежит документированию.

Положения по организации внутреннего контроля входят в состав внутренних стандартов и организационно-распорядительных документов экономического субъекта (приказов, распоряжений, инструкций, регламентов, методик, стандартов бухгалтерского учета экономического субъекта). Первостепенной задачей работников службы внутреннего контроля является разработка системы внутрифирменных стандартов, к числу которых относится Положение о внутреннем контроле. Весь перечень работ по созданию и функционированию системы внутреннего контроля должен осуществляться по определенным правилам, зафиксированным в Положении о внутреннем контроле [47].

Внутренний документ описывает:

- цель, задачи и область функционирования службы внутреннего контроля;

- принципы и методы деятельности службы внутреннего контроля;
- статус, полномочия, ответственность, права и обязанности службы внутреннего контроля;
- взаимодействие подразделений службы внутреннего контроля [44].

Положения, описывающие контрольную среду организации, входят в состав документов, определяющих:

- 1) стратегию, цели и ценности субъекта экономики, а также его поведение на российском рынке и за его пределами;
- 2) правила поведения руководства и иного персонала экономического субъекта при наступлении различных событий;
- 3) процедуры рассмотрения жалоб (кодекс корпоративного управления, кодекс деловой этики);
- 4) организационную структуру экономического субъекта, в том числе место и роль его подразделений, уровни принятия решений, штатное расписание;
- 5) функции подразделений экономического субъекта, полномочия и ответственность их руководителей (положения об отдельных подразделениях экономического субъекта, должностные инструкции);
- 6) правила принятия управленческих решений и осуществления сделок и операций;
- 7) учетную политику экономического субъекта;
- 8) кадровую политику, поясняющую процессы найма, обучения и развития персонала экономического субъекта, систему оплаты труда [11].

Применительно к ведению бухгалтерского учета и составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности, общие требования к контрольной среде устанавливают следующие документы:

- положение о бухгалтерской службе;
- учетная политика экономического субъекта;
- требования к квалификации бухгалтерского персонала;
- должностные инструкции и другие документы.

Документированию рисков, предшествует описание бизнес-процессов и процедур работы экономического субъекта. Бизнес-процессы составляют в основном в графической форме, наглядно и полно дают информацию о деятельности экономического субъекта в целом и его конкретных подразделений. Цели отдельных подразделений должны полностью соответствовать целям всего экономического субъекта. Бизнес-процессы компании исследуются на предмет наличия наиболее существенных рисков, которые могут привести к серьезным финансовым потерям. Для их выявления разрабатываются контрольные процедуры, которые подлежат документальному оформлению.

Описание контрольной процедуры должно содержать следующие основные положения:

- цели контроля;
- последовательность действий;
- периодичность проведения контроля;
- ответственный за контроль сотрудник;
- документ, в котором отражен факт осуществления контроля (к примеру, лист согласований) [29].

Классификация контрольных процедур представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3

#### Классификация процедур внутреннего контроля

Критерий классификации	Вид процедур	Характеристика процедур
1	2	3
Момент осуществления	Предварительные	Ориентированы на предупреждение возникновения ошибок и нарушений установленного порядка деятельности (контроль фактического наличия и состояния объектов, санкционирование (авторизация) сделок и операций, др.).
	Последующие	Направлены на выявление ошибок и нарушений установленного порядка деятельности (сверка, надзор, др.).

## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
Степень автоматизации	Автоматические	Выполняются информационной системой без участия персонала, например, контроль доступа.
	Полуавтоматически	Выполняются информационной системой, но иницируются или завершаются вручную.  К примеру, отчеты о выполненных в информационной системе исправлениях данных бухгалтерского учета проверяются исполнителем.
	Ручные	Выполняются персоналом организации без использования информационных систем.

Существует необходимость в разработке, проведении и документировании процедур возникновения и минимизации рисков, влияющих на достижение целей экономического субъекта.

В таблице 1.4 приведены рекомендуемые Минфином РФ процедуры внутреннего контроля [11].

Таблица 1.4

## Процедуры внутреннего контроля

Процедура контроля	Примеры применения
1	2
Документальное оформление	Осуществление записей в регистрах бухгалтерского учета на основе первичных учетных документов.
Подтверждение соответствия между объектами (документами) или их соответствия установленным требованиям	Проверка оформления первичных учетных документов на соответствие требованиям законодательства. К данным процедурам внутреннего контроля относятся также процедуры контроля взаимосвязанных фактов хозяйственной жизни (например, соотнесение перечисления денежных средств в оплату материальных ценностей с получением и оприходованием этих ценностей);
Санкционирование (авторизация) сделок и операций	Проверка правильности выполнения операции персоналом более высокого звена, чем её исполнитель.
Сверка данных	Составление актов сверки расчетов компании 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;

## Продолжение таблицы 1.4

Разграничение полномочий и ротация обязанностей	Разделение полномочий по составлению первичных учетных документов, санкционированию (авторизации) сделок и операций и отражению их результатов в бухгалтерском учете на разных лиц с целью уменьшения возникновения рисков и ошибок;
Процедуры контроля фактического наличия и состояния объектов	Физическая охрана, ограничение доступа, инвентаризация;
Надзор, обеспечивающий оценку достижения поставленных целей или показателей	Проверка правильности осуществления сделок и операций, выполнения учетных операций, точности составления бюджетов (смет, планов), соблюдения установленных сроков составления бухгалтерской (финансовой) отчетности;
Процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами	Процедуры общего компьютерного контроля регламентируют доступ к информационным системам, данным и справочникам. Например, логическая и арифметическая проверка данных в ходе обработки информации о фактах хозяйственной жизни (проверка правильности оформления реквизитов документов, контроль введенных сумм, автоматическая сверка данных).

При наличии в организации высокого риска злоупотреблений и мошенничества, следует использовать санкционирование хозяйственных операций, разграничение полномочий и ротацию обязанностей, физический контроль.

С целью систематизации принятых экономическим субъектом процедур внутреннего контроля, а также оценки полноты покрытия внутренним контролем выявленных рисков, как правило, составляется матрица рисков и процедур внутреннего контроля.

Матрица рисков и процедур внутреннего контроля содержит:

- 1) описание риска, на минимизацию последствий которого направлен внутренний контроль;
- 2) наименование области или процесса, который подвержен риску;
- 3) наименование и краткое описание процедуры (процедур) внутреннего контроля, посредством осуществления которой (которых) минимизируются последствия риска;

4) классификацию процедуры внутреннего контроля (если это необходимо для структурирования информации);

5) ссылку на регламент осуществления процедуры внутреннего контроля (документ, в котором устанавливаются детальные требования к осуществлению внутреннего контроля);

6) исполнителя процедуры внутреннего контроля (сотрудник или информационная система);

7) частоту (периодичность) осуществления процедуры внутреннего контроля;

8) входящие документы (на основании которых осуществляется процедура внутреннего контроля);

9) исходящие документы (свидетельства осуществления процедуры внутреннего контроля) [30].

Документами, устанавливающими правила коммуникации, могут являться:

- положение об информационной политике (в области внешних и внутренних коммуникаций),
- графики предоставления данных и составления отчетности,
- должностные инструкции.

В соответствии с рекомендациями Минфина РФ, документация, оформляющая организацию внутреннего контроля должна регулярно обновляться. Экономический субъект не реже одного раза в год проводит оценку необходимости обновления документации.

Основанием для обновления документации служат следующие факторы:

- результаты периодической оценки и непрерывного мониторинга внутреннего контроля;
- организационные изменения возникшие в компании;
- изменения процессов и процедур работы экономического субъекта.

Обновление документации производится после анализа ее недостатков или изменений, возникших в деятельности организации. Экономический субъект

обеспечивает хранение документации по организации и осуществлению внутреннего контроля, в течение разумных сроков [11].

### **1.3. Методические основы внутреннего контроля показателей обычных видов деятельности организации**

В конце прошлого и в начале текущего столетия различными международными организациями были проанализированы подходы к организации внутреннего контроля, в том числе в связи с необходимостью внедрения в производственные процессы системного отношения к контролю. В итоге появилось несколько документов рекомендательного характера. Все они основаны на риск-ориентированном подходе к контрольной деятельности соответствующих служб предприятия или внешних проверяющих. Необходимо заметить, что некоторые из ниже представленных документов уже утратили свою актуальность в связи с развитием практики их применения, совершенствованием методик, описанных в них, а также потому, что отдельные из них стали доминировать в управленческих и контрольных технологиях, и потребность в остальных в связи с этим отпала. Вот эти документы:

- стандарт «Цели контроля при использовании информационных технологий» (COBIT), разработанный Ассоциацией аудита и контроля информационных систем ISACA;
- доклад «Контроль и аудит систем» (SAC), подготовленный Исследовательским фондом Института внутренних аудиторов;
- доклады «Внутренний контроль: интегрированный подход (COSO), «Управление рисками организаций. Интегрированный подход» (COSO ERM), подготовленные Комитетом спонсорских организаций Комиссии Трэдуэя, который занимается формулированием сущности внутреннего контроля и методов достижения его эффективности в процессе управления;
- указание о рассмотрении структуры внутреннего контроля при аудите финансовой отчетности (SAS 78), утвержденное Американским Институтом дипломированных бухгалтеров.

Документ COBIT сосредоточен на создании эффективного контроля информационных систем с позиций безопасности. Создатели методики для разработки механизмов обеспечения безопасности при эксплуатации информационных систем и контроля владельцев бизнес-процессов применяют системный подход.

Документ SAC обеспечивает понимание системы внутреннего контроля, которое должно использоваться внутренним аудитором в области контроля и аудита информационных систем и технологий.

Документы COSO среди всех самые универсальные. Они выстраивают систему внутреннего контроля с позиций управления как такового. В них содержатся рекомендации в области оценки, описания и совершенствования работы с рисками и систем контроля за ними [42].

Документы SAS 55 и SAS 78 содержат информацию для внешних аудиторов в отношении влияния внутреннего контроля на планирование и проведение аудита финансовой отчетности организации. Однако следует учитывать, что эти методики разработаны институтом профессиональных бухгалтеров США и поэтому при аудите отчетности не используются аудиторами, в связи с этим не получили должного международного признания.

Документы ISA 315, 330 представляют собой методики, в чем-то повторяющие SAS, но разработанные для международного аудиторского сообщества. В них содержатся требования и процедуры, которые аудиторы обязаны выполнять при аудите финансовой отчетности для понимания состояния внутреннего контроля [40].

В связи с чем значительное место в указанных стандартах отводится описанию системы внутреннего контроля (СВК), ее элементов, целей и задач.

Краткое сравнение приведенных концепций внутреннего контроля приведено в таблице 1.5.



Таблица 1.5

## Сравнительная характеристика концепций внутреннего контроля

Элемент	Название концепции			
	COBIT	SAC	COSO	SAS 55/78
Целевая группа	Менеджмент, пользователи, аудиторы информационных систем	Внутренние аудиторы	Менеджмент	Внешние аудиторы
Определение внутреннего контроля	Совокупность процессов, включая нормы, процедуры, приемы и организационные структуры	Совокупность процессов, функций, действий, подсистем и людей	Процесс	Процесс
Организационные цели внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективные и результативные операции;</li> <li>- Конфиденциальность, целостность и доступность информации;</li> <li>- Надежная финансовая отчетность;</li> <li>- Соблюдение законов и правил (комплаенс)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективные и результативные операции.</li> <li>- Надежная финансовая отчетность.</li> <li>- Соблюдение законов и правил (комплаенс)</li> </ul>		
Компоненты контроля /зоны	<p>Зоны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирования и организации;</li> <li>- приобретения и внедрения;</li> <li>- доставки и поддержки;</li> <li>- мониторинга</li> </ul>	<p>Компоненты</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- среда контроля</li> <li>- ручные и автоматические системы,</li> <li>- процедуры контроля</li> </ul>	<p>Компоненты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- среда контроля;</li> <li>- риск-менеджмент,</li> <li>- действия по осуществлению контроля;</li> <li>- информация и коммуникация,</li> <li>- мониторинг</li> </ul>	<p>Компоненты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- среда контроля,</li> <li>- оценка риска,</li> <li>- действия по осуществлению контроля,</li> <li>- информация и коммуникация</li> <li>- мониторинг</li> </ul>
Основное внимание в системе контроля (фокус)	Информационные технологии	Информационные технологии	Вся организация	Финансовая отчетность
Оценка эффективности внутреннего контроля	За период времени	За период времени	На момент времени	За период времени
Ответственность за систему внутреннего контроля	Руководство	Руководство	Руководство	Руководство

Содержащиеся в представленных документах принципы контроля и методики основаны на риск-ориентированном подходе. Эти документы разрабатывали различные организации для разных целевых групп, поэтому в них имеются некоторые несоответствия друг другу. Бросается в глаза доминирующий подход, содержащийся в концепции COSO, который объединяет все эти документы, является универсальным.

Концепция COSO «Внутренний контроль - Интегрированная модель» (Концепция COSO) описывает компоненты, принципы и факторы, необходимые для эффективного управления организацией своих рисков посредством внедрения внутреннего контроля.

Согласно COSO внутренний контроль - это процесс, осуществляемый высшим органом предприятия, определяющим его политику (например, советом директоров), его управленческим персоналом высшего уровня (менеджментом) и всеми другими сотрудниками, который в достаточной и оправданной мере обеспечивает достижение предприятием следующих целей:

- целесообразности и финансовой эффективности деятельности (включая сохранность активов);
- достоверности финансовой отчетности;
- соблюдения требований законодательства и регулирующих органов [19].

Одним из основных постулатов COSO является прямая ответственность как совета директоров, так и менеджмента за создание и обеспечение эффективного осуществления ориентированного на риски внутреннего контроля предприятия. Основные требования концепции COSO сводятся к следующим тезисам:

- СВК должна быть задокументирована в формате, понятна аудиторам;
- СВК должна эффективно функционировать;
- Процедуры оценки эффективности СВК должны действовать в компании на регулярной основе.

Согласно модели внутреннего контроля COSO внутренний контроль включает в себя пять компонентов:

- 1) контрольную среду;
- 2) оценку риска;
- 3) мероприятия контроля;
- 4) информацию и коммуникации;
- 5) процедуры мониторинга.

Компоненты системы внутреннего контроля в соответствии с моделью COSO перечислены в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Компоненты системы внутреннего контроля и их характеристики в соответствии с концепцией COSO

Компонент	Определение	Особенности реализации
1	2	3
Контрольная среда	Совокупность стандартов, процессов и структур, которые служат основой для осуществления внутреннего контроля в организации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-приверженность принципам порядочности и этики;</li> <li>-совет директоров осуществляет надзор за развитием и функционированием внутреннего контроля;</li> <li>-менеджмент определяет структуру организации, линии подчиненности, полномочия, обязанности и ответственность в процессе достижения целей;</li> <li>-стремление к привлечению, развитию и удержанию компетентных сотрудников в соответствии с поставленными целями;</li> <li>-ответственность сотрудников за выполнение ими своих обязанностей в сфере внутреннего контроля в процессе достижения целей;</li> </ul>
Оценка риска	Динамический и интерактивный процесс идентификации и анализа рисков, препятствующих достижению целей организации, создающий основу для управления рисками.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-определение четких целей организации;</li> <li>-идентификация рисков достижения всего спектра целей организации, их анализ для определения подходов к управлению ими;</li> <li>-учет возможности мошенничества при идентификации рисков;</li> <li>-определение и оценка изменений, способных оказывать воздействие на СВК</li> </ul>

## Продолжение таблицы 1.6

Информация и коммуникации	Информация необходима для выполнения обязанностей по внутреннему контролю, что способствует достижению целей организации. Коммуникация обеспечивает понимание персоналом обязанностей по внутреннему контролю и их важности для достижения целей	-запись, обработка, обобщение и представление операций организаций; -распределение обязанностей; -обеспечение руководителей различных уровней информацией.
Контрольные процедуры	Действия, предусмотренные регламентами и политикой руководства, направленные на обеспечение выполнения указаний руководства по снижению риска невыполнения целей организации.	-выбор и разработка контрольных процедур, позволяющих снизить до приемлемого уровня риски достижения целей; -внедрение контрольных процедур посредством регламентов.
Мониторинг	Наблюдение за тем, функционируют ли все пять компонентов ВК должным образом, процесс непрерывных периодических оценок.	-осуществление непрерывных, периодических оценок компонентов внутреннего контроля; -оценка недостатков внутреннего контроля и своевременное информирование ответственных, высшее исполнительное руководство и совет директоров.

Эффективность системы внутреннего контроля обеспечивает совместное, интегрированное функционирование всех пяти компонентов. При этом концепция COSO не описывает регламенты и правила оценки эффективности внутреннего контроля. Менеджмент должен самостоятельно определить процесс и процедуры такой оценки.

Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) и Институтом внутренних аудиторов (IIA) был подготовлен совместный документ, цель которого оказать методологическую помощь организациям в развитии их структур управления с помощью руководства по распределению конкретных ролей и обязанностей в области внутреннего контроля, которое предполагает совместное использование «Концептуальных основ внутреннего контроля» COSO и модели трех линий защиты.

Модель трех линий защиты разъясняет как необходимо распределить и координировать конкретные обязанности по управлению рисками и контролю внутри организации независимо от ее размера и сложности.

Обязанности каждой из групп (или линий) следующие:

Первая линия защиты подразумевает деятельность по управлению рисками и контролем со стороны собственников;

Вторая линия защиты предусмотрена для оказания поддержки руководству посредством консультирования, совершенствования процессов и отслеживания эффективности управления наряду с первой линией в целях обеспечения эффективного управления рисками и контроля.

Третью линию защиты представляют органы внутреннего аудита компании, дающие независимую аудиторскую оценку высшему руководству об эффективности управления рисками и системы внутреннего контроля. Третья линия обеспечивает подтверждение высшему руководству и совету относительно того, насколько усилия первой и второй линии соответствуют ожиданиям совета директоров и высшего руководства. Кроме того, третья линия отчитывается непосредственно перед советом.

Модель трех линий защиты вносит ясность в определение конкретных ролей и обязанностей. Надлежащее построение структуры трех линий защиты обеспечит отсутствие уязвимых мест и ненужного дублирования действий, а также гарантирует эффективное управления рисками. Каждая из трех линий играет важную роль в определении концептуальных основ управления организацией. На рисунке 1.4 наглядно представлена модель «трех линий защиты» [19].

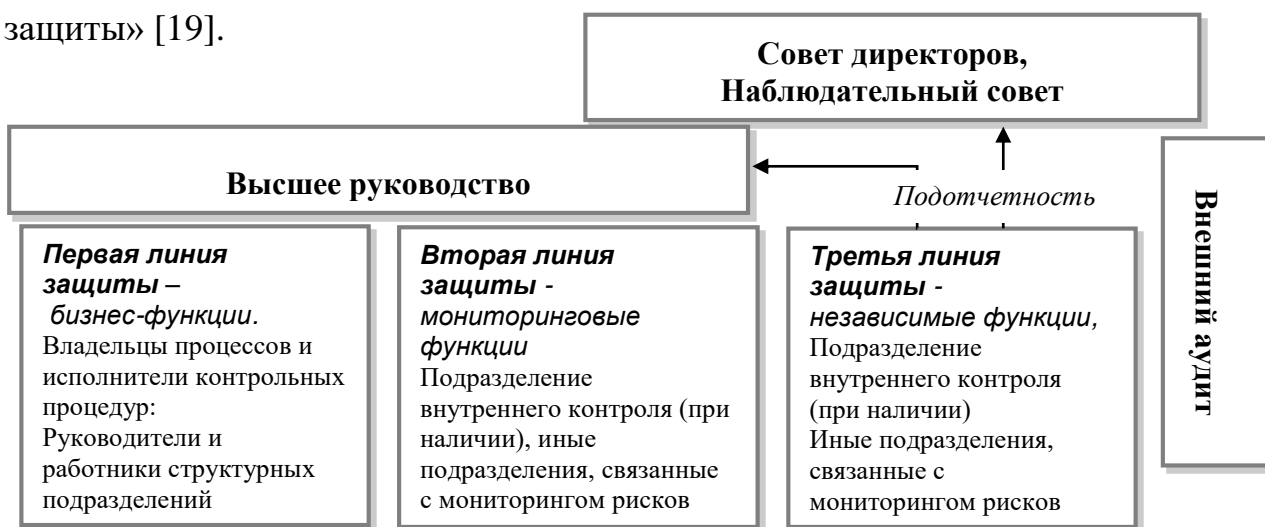


Рис.1.4. Роли субъектов СВК в рамках «трех линий защиты»

Обращает на себя внимание тот факт, что концепция COSO «Внутренний контроль. Интегрированная модель» описывает процессный контроль, и разработчиками делается заявление о том, что «средства внутреннего контроля, встроенные в бизнес-процессы и процедуры, скорее всего, будут более эффективными и действенными, чем обособленные». При этом, в концепции вообще не рассмотрены обособленные средства контроля, как будто их не бывает. Таким образом, концепция обедняется, что делает ее недостаточно эффективным средством для снижения рисков [38].

Документ COBIT «Цели контроля при использовании информационных технологий» содержит в себе совокупность общепризнанных целей контроля в управлении информационными технологиями. Данные цели объединены в процессы и зоны. Этот документ охватывает только часть организационной структуры предприятия, а именно информационные системы. Цель разработки документа COBIT состоит в обеспечении надежности и безопасности использования информационных технологий. Основным условием для этого является контроль за всеми процессами, связанными с информационными технологиями.

COBIT определяет следующие 7 бизнес-требований к информации:

- эффективность,
- целесообразность,
- конфиденциальность,
- целостность,
- доступность,
- законность и надежность.

В отличие от всех остальных концепций, в COBIT не выделяются компоненты внутреннего контроля, а описываются все процессы, происходящие в рамках информационных систем. Таким образом определены четыре зоны:

- планирование и организация;
- приобретение и внедрение;
- доставка и поддержка;

– мониторинг.

Таким образом, COBIT предлагает основные базовые правила для конкретных информационно-технологических процессов, определяет бизнес-задачу для средств контроля, возможные средства контроля и перечень наиболее важных его целей в конкретных случаях [31].

Документ SAS 78 заимствует пять компонентов внутреннего контроля документа COSO, описывает влияние внутреннего контроля организации на планирование и проведение аудита финансовой отчетности, обращается к взаимосвязи между средствами внутреннего контроля и риском контроля, определяет внутренний контроль, описывает его компоненты. В SAS 78 делается акцент на такой цели внутреннего контроля, как «надежность финансовой отчетности», ставя ее на первое место.

SAS 78 определяет внутренний контроль как процесс, осуществляемый советом директоров организации, руководителями, другим персоналом, направленный на обеспечение разумной гарантии достижения следующих целей:

- обеспечение надежности финансовой отчетности;
- достижение эффективности и целесообразности операций;
- соблюдение соответствующих законов и правил.

Рассмотренные документы COBIT, SAC, COSO, SAS 55 и 78, ISA 315, 330 и 400 содержат много общих черт в концепциях внутреннего контроля, но в тоже время различаются целевой группой, для которой они созданы, целью документа, степенью детализации. Документ COBIT посвящен исключительно средствам контроля информационных технологий при поддержке бизнес-целей. SAC также сосредоточен на информационных технологиях, но для целей внутренних аудиторов, COSO представляет самый широкий взгляд на внутренний контроль для всех управленческих уровней организации, а SAS 78 и ISA 315, 330 касаются только аудита финансовой отчетности. Необходимо подчеркнуть, что повторы, которые содержат эти документы, очевидно, привели

к тому, что в настоящее время самыми актуальными концепциями остаются COSO и COBIT [49].

Таким образом, в первой главе магистерской диссертации рассмотрены основные теоретические аспекты организации и функционирования системы внутреннего контроля, проведено исследование законодательной базы по данному вопросу, рассмотрен процесс документационного обеспечения системы внутреннего контроля, проанализированы существующие концепции и методики, позволяющие компании построить эффективную систему внутреннего контроля.



## **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В АО «ГРИНАТОМ»**

### **2.1 Общий анализ деятельности организации**

АО «Гринатом» – многофункциональный общий центр обслуживания (МФ ОЦО) Госкорпорации «Росатом». Модель бизнеса, при которой типовые транзакционные процессы передаются из организации в специализированный общий центр обслуживания (ОЦО), используют большинство крупнейших российских и западных компаний. МФ ОЦО АО «Гринатом» создан в 2009 году в рамках Программы трансформации информационных технологий «Росатома», согласно которой обеспечивающие функции предприятий, такие как бухгалтерский и налоговый учет, управление персоналом и ИТ-поддержка – автоматизируются с помощью единых технологических решений и переводятся на обслуживание в ОЦО.

Проект по созданию АО «Гринатом» достаточно амбициозен и уникален, так как реализован на сложном корпоративном ландшафте. Это объясняется тем, что предприятия, входящие в состав дивизиона ГК «Росатом» ведут бизнес более чем в 15 специфичных направлениях. Миссия АО «Гринатом» – повышение эффективности обслуживающих функций предприятий Госкорпорации «Росатом» (бухгалтерский и налоговый учет, управление персоналом, ИТ-поддержка и проектный офис) за счёт передового российского и международного опыта и использования единых корпоративных методологий и политик. АО «Гринатом» действует в соответствии со стратегическими целями Госкорпорации «Росатом». Основной фокус направлен на снижение себестоимости продукции и сроков протекания процессов. Главная цель создания общего центра обслуживания - освободить предприятия отрасли от функций, не связанных с созданием стоимости продукции, и повысить качество этих функций за счет использования единых корпоративных систем и методологий.

Создание общего центра обслуживания имеет следующие основные преимущества:

- Обеспечение контролируемости и управляемости непрофильных функций Госкорпорации «Росатом» и её предприятий;
- Повышение производительности и качества ведения бухгалтерского и налогового учета, управления персоналом и ИТ-поддержки в отрасли;
- Минимизация затрат Госкорпорации «Росатом» и её предприятий на обеспечивающие функции;
- Соблюдение законодательства в части ведения бухгалтерского и налогового учета;
- Обеспечение прозрачности бухгалтерского учета;
- Обеспечение информативности отчетности;
- Обеспечение доверия заинтересованных лиц;

Акционерное общество «Гринатом» ИНН 7706729736, ОГРН 1097746819720 зарегистрировано по адресу: 119017, г Москва, улица Ордынка Б., 24. АО «Гринатом» имеет филиал в г. Нижний Новгород, который располагается по адресу пр.Ленина,93.

Органом управления Обществом является его единственный акционер – АО «Атомный энергопромышленный комплекс» интегрированная компания, консолидирующая гражданские активы российской атомной отрасли. АО «Атомэнергопром» обеспечивает полный цикл производства в сфере ядерной энергетики, от добычи урана до строительства АЭС и выработки электроэнергии, уделяя приоритетное внимание повышению качества выпускаемой продукции, внедрению инновационных технологий и экологическому менеджменту. АО «Атомэнергопром» является дочерним обществом Госкорпорации «Росатом». Единоличным исполнительным органом общества является генеральный директор Общества.

Уставный капитал Общества в соответствии с Уставом составляет 4 367 115 000 рублей.

Уставный капитал Общества разделен на: 4367 115 000 обыкновенных именных бездокументарных акций, каждая из которых имеет номинальную стоимость 1 рубль; привилегированных бездокументарных акций нет.

АО «Гринатом» создано по решению единственного учредителя АО «Атомэнергопром» с учетом решения Правления Госкорпорации «Росатом» №38 от 16.10.2009 с целью оказания услуг организациям и подведомственным предприятиям Госкорпорации «Росатом» и их дочерним обществам:

- Оказание услуг отраслевым предприятиям в области бухгалтерского учета и расчета заработной платы;
- Оказание услуг отраслевым предприятиям в области информационно-технологической поддержки;
- Оказание услуг отраслевым предприятиям в области управления персоналом;
- Управление и реализация проектов программы трансформации информационных технологий Госкорпорации «Росатом»;
- Управление не инвестиционными проектами;
- Оказание информационно-аналитических услуг аналитическим центром в интересах деятельности департамента защиты активов ГК «Росатом» по противодействию коррупции и злоупотреблениям должностными полномочиями, обеспечению защиты активов и прозрачности финансово-хозяйственной деятельности предприятий атомной отрасли.

На 31 декабря 2019 г. в АО «Гринатом» на обслуживании находится 144 предприятия отрасли, в том числе:

- по функции бухгалтерского и налогового учета-120;
- по функции расчета заработной платы-129;
- по функции главного бухгалтера-32.

Организационная структура Общества наглядно представлена на рисунке 2.1. Главная задача организационной структуры – установить связи между подразделениями компании, распределить между ними ответственность и права. Организационная структура АО «Гринатом» является линейно-функциональной, что подразумевает единоличное управление каждым подразделением штатным управленцем, подчиняющимся вышестоящему управленцу-генеральному директору. Организационная структура дает четкое

понимание того, в каком направлении движется компания. Прозрачная структура — это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия.

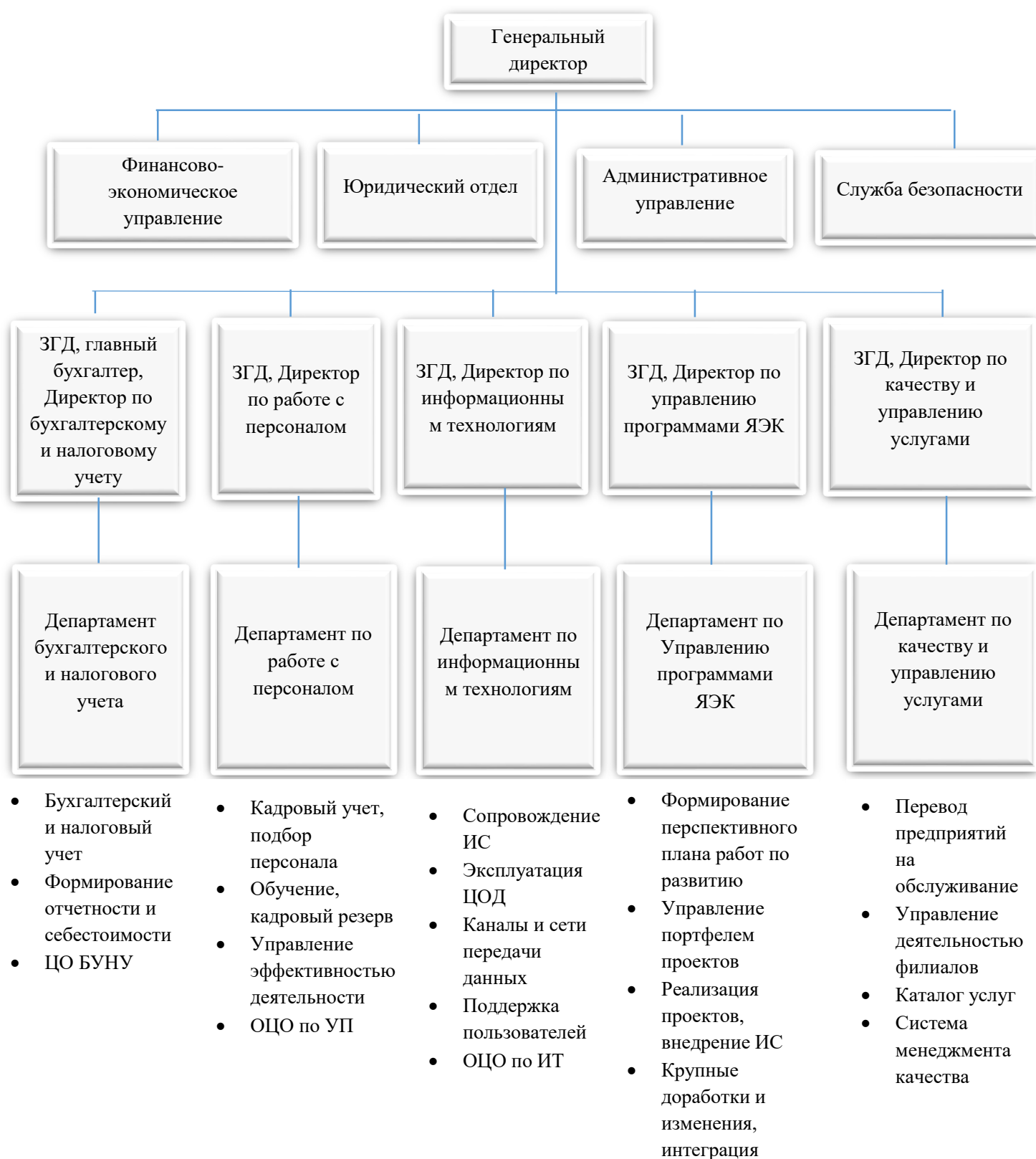


Рис. 2.1. Организационная структура АО «Гринатом»

В составе организационной структуры АО «Гринатом» имеется девять подразделений:

1. Финансово-экономическое управление;
2. Юридический отдел;
3. Административное управление;
4. Служба безопасности;
5. Департамент по бухгалтерскому и налоговому учету;
6. Департамент по работе с персоналом;
7. Департамент по информационным технологиям;
8. Департамент по управлению программами ЯЭК;
9. Департамент по качеству и управлению услугами

Рассмотрим более подробно организационную структуру, департамента по БУ и НУ (рисунок 2.2.).

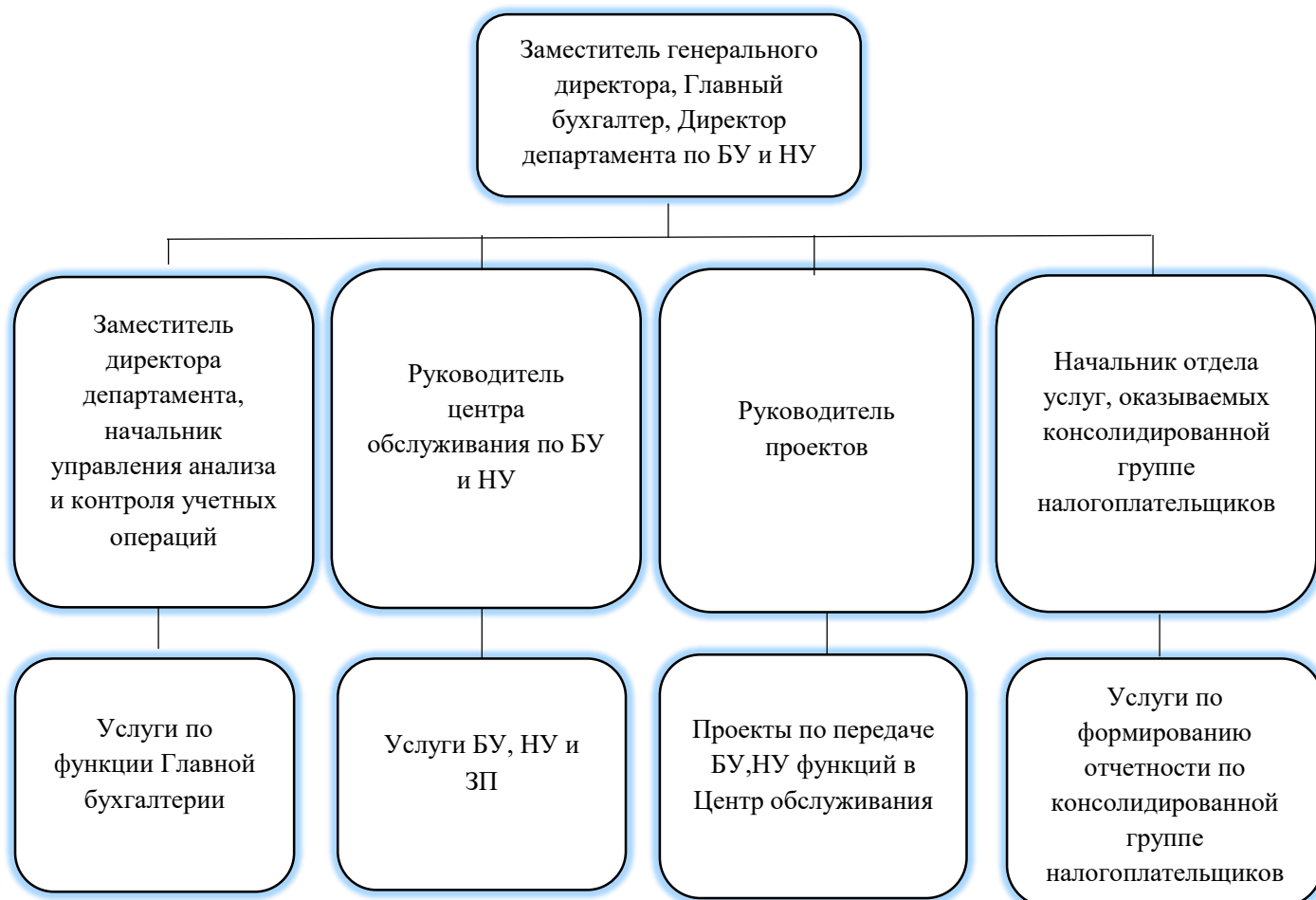


Рис.2.2. Организационная структура департамента по БУ и НУ АО «Гринатом»

Департамент по бухгалтерскому и налоговому учету состоит из четырех управлений:

- 1) Управление анализа и контроля учетных операций, во главе которого стоит заместитель директора департамента, он же заместитель главного бухгалтера. Данное управление функционирует в качестве главной бухгалтерии.
- 2) Центр обслуживания по бухгалтерскому и налоговому учету, оказывает услуги по ведению бухгалтерского и налогового учета и заработной платы;
- 3) Управление проектов по передаче функций бухгалтерского и налогового учета в Центр обслуживания;
- 4) Отдел, оказывающий услуги по формированию отчетности по консолидированной группе налогоплательщиков.

Общая численность Департамента бухгалтерского и налогового учета на 31 декабря 2019 года составляет 788 сотрудников.

Более детально остановимся на центре обслуживания по бухгалтерскому и налоговому учету. Организационная структура Центра обслуживания по бухгалтерскому и налоговому учету представлена на рисунке 2.3.



Рис. 2.3. Организационная структура ЦО БУ и НУ АО «Гринатом»

Центр обслуживания по бухгалтерскому и налоговому учету включает в себя десять управлений:

- 1) Управление по учету ВНА и НИОКР;
- 2) Управление по учету производственных операций;
- 3) Управление по учету затрат и формированию себестоимости;
- 4) Управление по учету банковских и финансовых операций;
- 5) Управление по учету ТМЦ;
- 6) Управление формирования бухгалтерской и налоговой отчетности;
- 7) Управление по учету расчетов с персоналом по оплате труда;
- 8) Отдел по учету торговых операций;
- 9) Отдел контроля и анализа эффективности процессов;
- 10) Управление мониторинга и сопровождения деятельности департамента по БУ и НУ.

За 2019 г. рост производительности сотрудников центра обслуживания по бухгалтерскому и налоговому учету по сравнению с 2018 годом составил +6,33%. В 2019 году реализовано 40 роботов, из них 19 введено в промышленную эксплуатацию. Повышение производительности за счет роботизации процессов составило 0,77%.

Оценим финансовое положение АО «Гринатом». Основным инструментом для этого служит финансовый анализ, основная задача которого определить состояние организации сегодня, выявить какие параметры её работы являются приемлемыми и как их сохранить на сложившемся уровне, а какие - неудовлетворительными и требуют оперативного вмешательства. Одной из важнейших составляющих финансового анализа деятельности предприятия является анализ финансовых результатов его деятельности. Для этого на основе данных отчета о финансовых результатах следует оценить состав и динамику элементов формирования валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли.

В Приложении 3 приведен анализ уровня и динамики показателей финансовых результатов деятельности АО «Гринатом» основанный в

значительной степени на данных формы «Отчет о финансовых результатах» бухгалтерской (финансовой) отчетности (Приложение 1).

Анализ абсолютных показателей финансовых результатов деятельности АО «Гринатом» позволяет сделать следующие аналитические выводы:

За анализируемый период с 2016-2018 гг. показатель выручки от продажи, выполнения работ, оказываемых услуг увеличился на 18,2% (974 015 тыс. руб.) и составил 6 325 747 тыс. руб. В то же время себестоимость продаж за два года возросла на 9,54% и составила 5 600 010 тыс. руб., что обусловило прирост валовой прибыли на 8,76 %. (54 484 тыс. руб.). Темпы прироста выручки превышают темпы прироста расходов на производство в два раза, что приводит к росту прибыли от продаж.

Валовая прибыль организации корректируется на сумму управленческих расходов. Затраты на управление организацией возросли на 6,35 % (на 20 529 тыс.руб.) и составили 343 623 тыс.руб. Организации следует разработать перечень действий по сокращению уровня административно-управленческих расходов на предприятии. Данное мероприятие позволит снизить общие производственные затраты и обеспечить рост эффективности и конкурентоспособности организации.

По сравнению с 2016 г. в 2018 г. прибыль от продаж увеличилась на 11,03% (на 37 955 тыс.руб.) и составила 382 114 тыс.руб. В 2017 г. наблюдался резкий скачок в сторону уменьшения данного показателя на 22,65 % (или 77 939 тыс.руб.)

В 2018 г. по сравнению с 2016 г. в следствие роста процентов к получению на 53,91% (на 75 519 тыс.руб.), снижения прочих расходов на 68,16% (на 164 975 тыс.руб) произошел значительный рост прибыли до налогообложения. В 2018 г. несмотря на то, что прочие доходы сократились практически в два раза, произошел их спад на 32 651 тыс.руб. (или на 51,77%), прибыль до налогообложения составила 551 059 тыс.руб., что на 245 798 тыс.руб. больше чем за два предшествующих года (прирост данного показателя составил 80,52%).



Увеличение прибыли до налогообложения свидетельствует об эффективной деятельности организации.

В следствие увеличения прибыли до налогообложения возрос текущий налог на прибыль и на 2018 г. составил 139 224 тыс.руб. По сравнению с 2016 г. прирост составил 22,89 % (или 25 931 тыс.руб.).

За два анализируемых периода с 2016-2018 гг. произошло значительное увеличение постоянных налоговых активов. Прирост составил 72,98 % (или 32 777 тыс.руб.).

На 2018 г. показатель отложенных налоговых обязательств сократился на 9 705 тыс.руб. За два года показатель отложенных налоговых активов возрос на 19 253 тыс.руб.

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия в отчетном периоде является чистая прибыль. И по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года ее величина возросла на 11 291 тыс. руб. (или на 2,71%). Увеличение чистой прибыли является положительным результатом всей деятельности предприятия. Чистая прибыль АО «Гринатом» распределяется на дивиденды, выплачиваемые собственникам компании, на формирование фондов развития бизнеса, стимулирование персонала. Динамика изменения валовой прибыли, прибыли от продаж, чистой прибыли АО «Гринатом» с 2016-2018 гг. наглядно представлена на рисунке 2.4.



Рис.2.4. Динамика изменения валовой прибыли, прибыли от продаж, чистой прибыли

Таким образом, деятельность АО «Гринатом» можно оценить положительно, т.к. финансовый результат имеет тенденцию к росту.

Для ознакомления с общей картиной финансового состояния АО «Гринатом» на основании формы «Бухгалтерского баланса» (Приложение 2) проведем анализ состава, структуры и динамики активов и пассивов предприятия для оценки его имущественного положения. Анализ структуры и динамики активов и пассивов организации представлен в Приложениях 4 и 5 соответственно.

Исходя из данных бухгалтерского баланса можно сделать следующие выводы:

За 2018 г. положительную динамику имеют следующие величины:

- Внеоборотные активы (+146 661 тыс.руб.)
- Основные средства (+39 651 тыс.руб.)
- Отложенные налоговые активы (+ 16 864 тыс.руб.)
- Прочие внеоборотные активы (+ 90 148 тыс.руб.)
- Оборотные активы (+ 540 438 тыс.руб.)
- Запасы (+ 226 451 тыс.руб.)
- Дебиторская задолженность (+ 239 426 тыс.руб.)
- Денежные средства и денежные эквиваленты (+ 95 782 тыс.руб.)
- Собственный капитал (+ 428 699 тыс.руб.)
- Резервный капитал (+ 20 870 тыс.руб.)
- Нераспределенная прибыль (+ 407 829 тыс.руб.)
- Краткосрочные обязательства (+ 290 173 тыс.руб.)
- Кредиторская задолженность (+ 170 116 тыс.руб.)
- Оценочные обязательства (+ 120 057 тыс.руб.)

На начало 2018 г. года валюта баланса составляла 5 549 206 тыс.руб., на конец года данный показатель увеличился на 687 099 тыс.руб. и составил 6 236 305 тыс.руб. Увеличение валюты баланса говорит о повышении деловой активности организации, увеличение её платежеспособности.

Динамика валюты баланса АО «Гринатом» представлена на рисунке 2.5

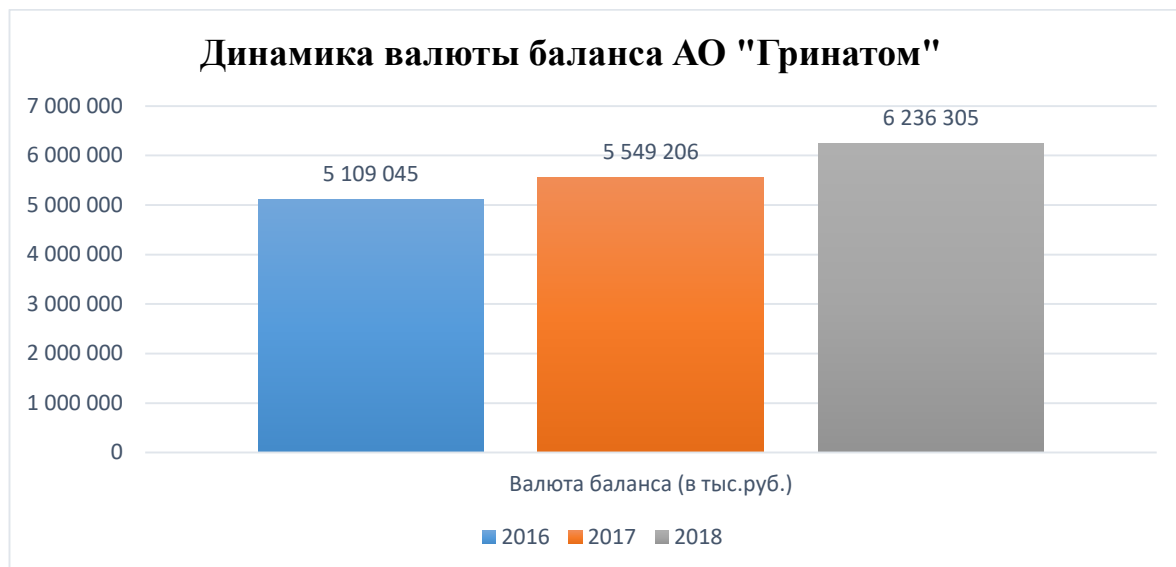


Рис.2.5. Динамика валюты баланса АО «Гринатом» с 2016-2018 (в тыс.руб.)

В составе актива организации наибольший удельный вес имеют:

- Денежные средства и денежные эквиваленты, КФВ (50,33% в 2018 г. и 54,84 в 2017 г.)
- Дебиторская задолженность (19,65% в 2018 г. и 17,76 % в 2017 г.)
- Основные средства (15,09 % в 2018 г. и 16,24 % в 2017 г.)

Структура активов Общества наглядно представлена на рисунке 2.6.

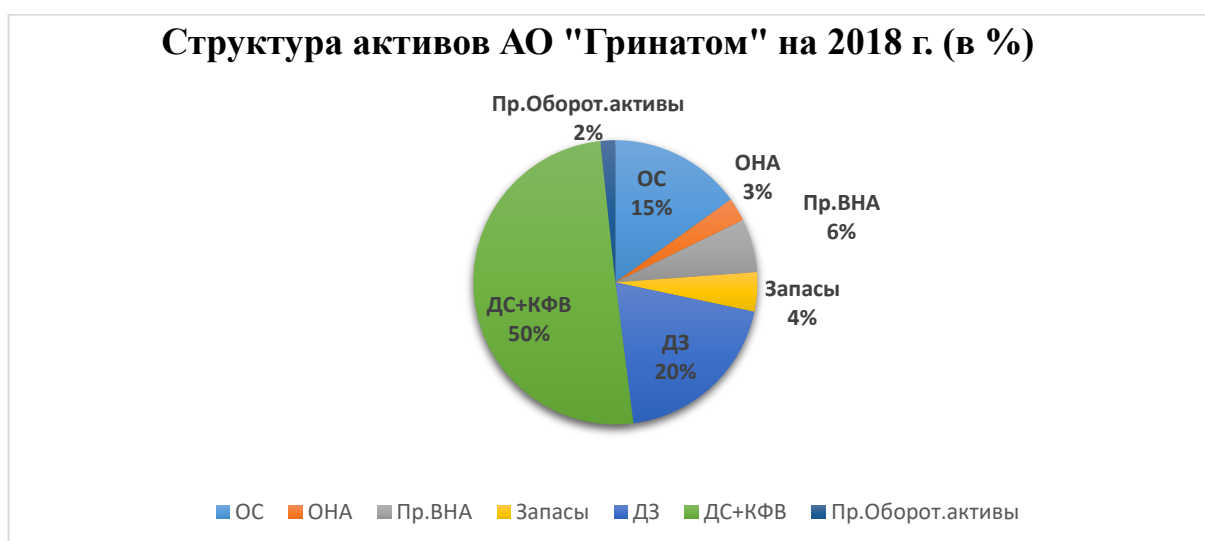


Рис.2.6. Структура активов АО «Гринатом» на 2018 г. (в % соотношении)

Рост внеоборотных активов наблюдается в основном за счет таких статей как:

- Основные средства (+95 494 тыс.руб.), что свидетельствует о приобретении организацией имущества.
- Отложенные налоговые активы (+30 328 тыс.руб.)
- Прочие внеоборотные активы (+31 024 тыс.руб.)

Динамика состава внеоборотных активов АО «Гринатом» представлена на рисунке 2.7.



Рис.2.7. Состав внеоборотных активов АО «Гринатом» на 2018 г. (в тыс.руб.)

Оборотные активы составляют большую часть активов, чем внеоборотные. На 2018 г. удельный вес оборотных активов составил 76,15% от общего объема активов. Увеличение оборотных активов произошло из-за таких статей как: запасы (+226 451 тыс.руб), денежные средства и денежные эквиваленты (+95 782 тыс.руб.), дебиторская задолженность (+239 426 тыс.руб). Уменьшение оборотных активов связано с уменьшением сумм НДС (на 26 тыс.руб.), прочих оборотных активов (на 21 195 тыс.руб.).

Значительное увеличение уровня запасов организации можно оценить отрицательно. Большое количество запасов может свидетельствовать о затоваривании.

Снижение НДС является приемлемым значением, свидетельствует о возмещении НДС из бюджета. Увеличение дебиторской задолженности происходит на фоне роста выручки, следовательно можно сделать вывод о: росте продаж, увеличении отсрочек платежа покупателям, увеличение доли покупателей с большими сроками оплаты, предоставлении дополнительных отсрочек платежа по гарантийным письмам, изменении кредитной политики компании т.е. увеличении срока предоставления товарного кредита. Сложность для компании заключается в росте или наличии не дебиторской задолженности как таковой, а просроченной дебиторской задолженности. Ведь это повышает финансовые риски компании, связанные с непогашением основной суммы долга, а также с отвлечением и замораживанием оборотного капитала.

Динамика состава оборотных активов АО «Гринатом» представлена на рисунке 2.8.

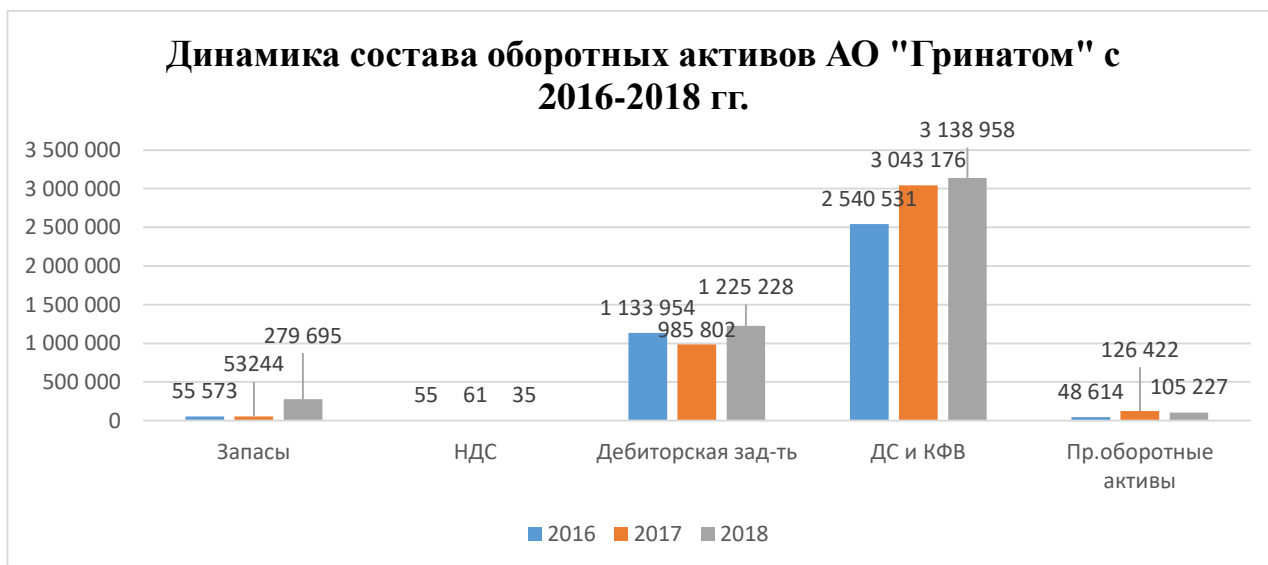


Рис. 2.8. Состав оборотных активов АО «Гринатом» на 2018 г. (в тыс.руб.)

В составе пассива наибольший удельный вес имеют:

- Уставный капитал (70,03% в 2018 г. и 78,7 % в 2017 г.)
- Оценочные обязательства (13,01% в 2018 г. и 12,46 % в 2017 г.)
- Кредиторская задолженность (9,23% в 2018 г. и 7,31% в 2017 г.)

Структура пассивов Общества наглядно представлена на рисунке 2.9.

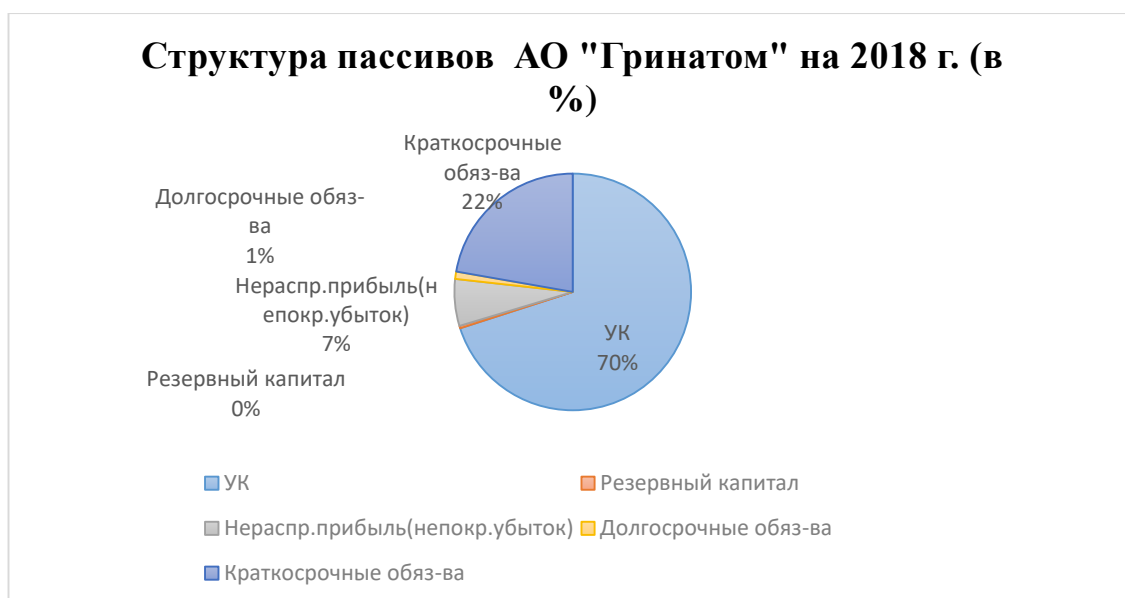


Рис.2.9. Состав пассивов АО «Гринатом» на 2018 г. (в % соотношении).

За 2016-2018гг. показатель собственного капитала организации значительно увеличился, прирост составил 24,37% (на 2 110 105 тыс.руб.). Рост произошел за счет увеличения уставного капитала (+1 264 000 тыс.руб.), нераспределенной прибыли (+825 235 тыс.руб.).

Динамика состава показателей собственного капитала АО «Гринатом» представлена на рисунке 2.10.



Рис.2.10. Состав собственного капитала АО «Гринатом» на протяжении 2016-2018 гг. (в тыс.руб.)

В пассиве большую часть составляет уставный капитал (удельный вес 70%). По сравнению с 2016 г. уставный капитал АО «Гринатом» возрос на 1 264 000 тыс.руб. (или на 9,29%) и составил 4 367 115 тыс.руб.

Также за анализируемый период (с 2016-2018 гг.) можно отметить сокращение удельного веса заемных средств на 22,84%. На 2018 г. предприятие на 22,24% зависит от внешних источников финансирования, что относительно немного. Данный момент следует оценить положительно.

В 2018 г. был сформирован резервный капитал АО «Гринатом» в сумме 20 870 тыс.руб. Резервный капитал предназначен для покрытия непредвиденных потерь (убытков), для выплаты доходов инвесторам. Основным источником резервного капитала является прибыль.

До 2017 г. компания работала в убыток. За 2018 г. произошло увеличение нераспределенной прибыли на 407 829 тыс.руб. Данный факт свидетельствует о повышении: финансовой устойчивости организации и независимости организации от заемных и привлеченных средств.

Уменьшение долгосрочных обязательств за анализируемый период на 66 796 тыс.руб. (или на 1,53%) является положительным, и свидетельствует о том, что организация медленно погашает свои обязательства. За три анализируемых года (с 2016-2018 гг.) общая сумма краткосрочных обязательств сократилась на 916 049 тыс.руб., это произошло из-за снижения прочих краткосрочных обязательств на 1 264 000 тыс.руб. Уровень кредиторской задолженности увеличился на 193 781 тыс.руб. (или на 1,76 %).

На рисунке 2.11 представлена динамика состава краткосрочных обязательств АО «Гринатом».



Рис. 2.11. Состав краткосрочных обязательств АО «Гринатом» с 2016-2018 гг. (в тыс.руб.)

Таким образом, дебиторская задолженность превышает кредиторскую задолженность. Следовательно, организация предоставляет своим покупателям кредит в размере, превышающем средства, полученные в виде отсрочки платежа своим кредиторам.

Оборотные активы превышают краткосрочные обязательства. Это положительный фактор, т.к. организация достаточно обеспечена оборотными средствами, которые в свою очередь могут быть использованы для погашения своих краткосрочных обязательств. Собственные средства превышают внеоборотные активы-это является положительной тенденцией, свидетельствует о том, что собственных средств было достаточно для привлечения внеоборотных активов.

Далее с помощью анализа ликвидности бухгалтерского баланса АО «Гринатом» оценим степень устойчивости компании (Приложение 6). Оценка ликвидности баланса позволит раскрыть текущую платежеспособность организации и определить возможность ее сохранения в будущем.

Традиционно ликвидность баланса считается абсолютной, если выполняются все следующие тождества:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$



$$A4 \leq П4$$

Исходя из выполненного анализа, мы видим, что условие ликвидности баланса АО «Гринатом» выполняется только в 2018 г.

Выполнение неравенства  $A1 > П1$  свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса. У организации достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

Выполнение неравенства  $A2 > П2$ , свидетельствует о том, что быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Выполнение неравенства  $A3 > П3$  говорит о том, что в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Выполнение первых трех условий приводит автоматически к выполнению условия:  $A4 \leq П4$ . Выполнение этого условия свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что баланс АО «Гринатом» за 2018 г. считается ликвидным.

Существует ряд коэффициентов, позволяющих количественно оценить платежные способности организации и привязать их к временным промежуткам.

Расчет коэффициентов ликвидности АО «Гринатом» представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1

## Расчет коэффициентов ликвидности АО «Гринатом»

Наименование	Условное обозначение	Алгоритм расчета	Оптимальное значение	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	Изменения		
							2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2016 г.
<b>Коэффициент текущей ликвидности</b> – характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов.	$k_{ТЛ}$	$\frac{ОА}{КО}$	$\geq 2$	3,42	3,84	1,64	-0,42	2,2	1,78
<b>Коэффициент срочной (быстрой, промежуточной) ликвидности</b> – характеризует платежеспособность предприятия в среднесрочном периоде, показывает, сможет ли предприятие погасить свои краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных активов, таких как: ДС, краткоср.ДЗ, КФВ.	$k_{СЛ}$	$\frac{ДС + КФВ + Кр.ДЗ}{КО}$	$> 1$ и выше	3,15	3,67	1,6	-0,52	2,07	1,55
<b>Коэффициент абсолютной ликвидности</b> - характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах и краткосрочных финансовых вложений.	$k_{АЛ}$	$\frac{ДС + КФВ}{КО}$	$\geq 0,2$	2,26	2,77	1,1	-0,51	1,67	1,16

По итогам проведенного анализа, коэффициенты текущей, срочной, абсолютной ликвидности превышают нормативные значения.

Значение коэффициента текущей ликвидности за анализируемый период (с 2016-2018 гг.) увеличилось в 1,78 р. В 2017-2018 гг. данный показатель превысил значение 3. Слишком высокий коэффициент текущей ликвидности также не желателен, поскольку может отражать недостаточно эффективное использование оборотных активов либо краткосрочного финансирования.

Коэффициент быстрой ликвидности за три анализируемых года увеличился в 1,55 р. Если коэффициент быстрой ликвидности равен или больше 1, то компания в состоянии обеспечить быстрое полное погашение имеющейся у нее текущей задолженности за счет собственных средств. Причем часть этих средств (если коэффициент больше 1) еще у организации останется.

Коэффициент абсолютной ликвидности за три анализируемых года возрос в 1,16 раза. Значение данного показателя превышает нормативное, что свидетельствует о более высокой платежеспособности компании.

Проанализировать насколько эффективно предприятие использует свои средства, позволяют коэффициенты деловой активности. К этой группе относятся различные показатели оборачиваемости. Расчет показателей деловой активности АО «Гринатом» представлен в Приложении 7.

За анализируемый период (2016-2018 гг.) коэффициент оборачиваемости активов имеет небольшую тенденцию к снижению. Следовательно, эффективность использования активов с точки зрения объема продаж снизилась. В среднем за год активы АО «Гринатом» совершают один оборот. Чем выше коэффициент оборачиваемости активов, тем более эффективно используются активы предприятия и выше деловая активность. Нормативного значения для коэффициента оборачиваемости активов не существует, так как он подвержен отраслевой специфике.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов за три анализируемых года увеличился на 17,32% и на 2018 г. составил 4,47.

Также отрицательную динамику показал коэффициент оборачиваемости оборотных активов, он снизился на 21,23 %. За 2018 г. оборотные активы совершили 1,41 оборота. Задача менеджмента заключается в увеличении данного коэффициента, его постоянной максимизации.

Коэффициент оборачиваемости запасов на 2018 г. имел тенденцию к сокращению. По сравнению с 2017 г. значение данного показателя уменьшилось на 64,55 % и составило 33,63. За 2018 г. запасы совершили 33,63 оборота. Снижение показателя говорит о том, что: предприятие накапливает излишек запасов, у предприятия плохие продажи.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности имеет тенденцию к увеличению. За 2018 г. данный показатель вырос на 5,34% и составил 5,72. В течение года дебиторская задолженность в среднем 5 раз превращалась в денежные средства. Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности отражает улучшение платежной дисциплины покупателей, покупатели вовремя погашают задолженности перед предприятием и падают продажи с отсрочкой платежа (коммерческого кредита покупателям).

Средний период погашения дебиторской задолженности за анализируемый период сократился на 11,44 дня (=12 дней) и в 2018 г. составил примерно 63 дня. Данный показатель имеет большое значение при оценке финансового положения компании, а именно: чем длиннее этот временной отрезок, тем выше риск непогашения задолженности; превышение фактического срока погашения долга над установленным в договоре сроком может повлиять на степень ликвидности компании. Снижение периода погашения дебиторской задолженности АО «Гринатом» можно оценить положительно.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности за 2018 г. уменьшился на 12,9% и составил 11,41 оборота. Данный показатель, говорит о том, что за 2018 г. организация погасила свои долги перед кредиторами 11 раз. Оборачиваемость кредиторской задолженности оценивают совместно с оборачиваемостью дебиторской задолженности.

Неблагоприятна для АО «Гринатом» ситуация, когда коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности превышает коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. Это приводит к дефициту финансовых средств и кассовым разрывам.

Расчет периода погашения кредиторской задолженности дает представление о способности компании своевременно оплачивать свои счета. Если период слишком долгий это, вероятно, является признаком того, что компания не имеет достаточного денежного потока для оплаты своих счетов и может выйти из бизнеса в короткие сроки.

Небольшой же период погашения кредиторской задолженности указывает на то, что компания либо пользуется контрактными преимуществами, либо просто оплачивает свои счета раньше, чем это необходимо.

Средний период погашения кредиторской задолженности за 2018 г. увеличился на 4,07 дня и составил 31,55 дня (= 32 дня). Следовательно, организация использует заемные средства в течении месяца.

Увеличение индикатора говорит о том, что компания более длительный срок использует финансы кредиторов, что позволяет не прибегать к новым кредитам. Некоторые экономисты выражают мнение, что такая задолженность – бесплатный финансовый источник, так что увеличение срока его оплаты положительно сказывается на финансовом положении предприятия. Но это утверждение ошибочно. Платой за рост срока оплаты скорее всего станут увеличение процентов за использование заемных средств, дополнительная наценка на поставляемое сырье, если предусматривается несвоевременная оплата за его поставку, дополнительная наценка в будущих договорах о поставке, штраф за просрочку в оплате долга.

Показатель фондоотдачи за анализируемый период имеет положительную динамику. За 2018 г. его прирост составил 4,25%. Общепринятого нормального значения для коэффициента фондоотдачи не существует. Значение полученного коэффициента зависит от особенностей отрасли, переоценки основных средств и темпа инфляции. Чем численное значение выше, тем больше эффективность

средств фонда, тем выше конкурентоспособность среди данной отрасли. Это означает, что на каждый рубль выручки предприятие затратило меньше основных средств фонда, а с каждого инвестированного рубля основных средств получило больший объем продукции. Обратным показателем фондоотдачи является показатель фондоёмкости. Показатель фондоёмкости за 2018 г. по сравнению с 2016 г. сократился на 13,61% и составил 0,146. Снижение фондоёмкости продукции свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов. Рост показателя фондоотдачи и снижение фондоёмкости продукции свидетельствуют об улучшении использования основных фондов.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств за три анализируемых года (с 2016-2018 гг.) сократился практически в два раза. На 2018 денежные средства совершили 43,76 оборота. Чем меньше дней требуется для оборота денежных средств, тем лучше.

Таким образом, проанализировав коэффициенты деловой активности АО «Гринатом», можно сделать вывод о медленно ухудшающемся положении организации. Об этом свидетельствует сокращение таких показателей как: коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости оборотных активов, коэффициент оборачиваемости запасов, увеличение среднего периода погашения кредиторской задолженности. Положительным результатом финансово-хозяйственной деятельности организации можно назвать: увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, снижение периода её погашения, рост фондоотдачи и снижение фондоёмкости, сокращение коэффициента оборачиваемости денежных средств.

Для того, чтобы полностью проанализировать эффективность работы АО «Гринатом» следует провести расчет показателей рентабельности организации (таблица 2.2). Показатели рентабельности характеризуют относительную доходность или прибыльность различных направлений деятельности предприятия.

Таблица 2.2

## Показатели рентабельности

Наименование	Алгоритм расчета	Значение за январь - декабрь 2018 г.)	Значение за январь - декабрь 2017 г.)	Значение за январь - декабрь 2016 г.)	Абсолютное отклонение		
					2018-2017	2017-2016	2018-2016
1. Рентабельность продаж, рассчитанная по валовой прибыли (маржа валовой прибыли)	$\frac{P_{\text{ВАЛ}}}{\text{Выручка}} \times 100\%$	11,47	10,34	12,47	1,13	-2,13	-1
2. Рентабельность продаж, рассчитанная по чистой прибыли (маржа прибыли после уплаты налогов)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100\%$	6,78	7,25	3,73	-0,47	3,72	3,05
3. Рентабельность активов (ROA)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Ср. ст. - ть активов}} * 100\%$	7,28	7,83	4,55	-0,55	3,28	2,73
4. Рентабельность активов скорректированная (RONA)	$\frac{\text{Приб. до налогообл. ЧА (ВНА + ОА)}}{\text{Ср. ст. - ть активов}} * 100\%$	11,51	12,41	7,75	-0,9	4,66	3,76
5. Рентабельность инвестиций (ROI)	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Ср. стоим. СК + ср. стоим. ДО}} * 100\%$	11,85	14,91	11,24	-3,06	3,67	0,61
6. Рентабельность собственного капитала (ROE)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Ср. стоим. СК}} * 100\%$	9,38	11,87	7,74	-2,49	4,13	1,64
7. Рентабельность используемого капитала (ROCE)	$\frac{\text{Пр. до налогообл. и \% к уплате}}{\text{Ср. ст. - ть СК + Ср. ст. - ть ДО}} * 100\%$	11,85	14,91	11,24	-3,06	3,67	0,61
8. Рентабельность заемного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль отчетного периода}}{\text{Ср. ст. - ть ДО + ср. ст. - ть КО}} * 100\%$	32,47	23,04	11,02	9,43	12,02	21,45
9. Коэффициент затратоотдачи	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Затраты на производство и реализации продукции}} * 100\%$	6,82	5,16	7,35	1,66	-2,19	-0,53

За анализируемый период (2016-2018 гг.) показатель рентабельности продаж, рассчитанный по валовой прибыли, сократился на 1% и составил 11,47%.

Показатель рентабельности продаж, рассчитанный по чистой прибыли, по сравнению с 2017 г. незначительно сократился на 0,47 % и составил 6,78%.

Рентабельность активов по сравнению с 2017 г. сократилась на 0,55% и составила 7,28%

Рентабельность активов скорректированная в 2018 г. составила 11,51% что на 0,9% меньше, чем значение данного показателя в 2017 г.

Рентабельность инвестиций АО «Гринатом» за 2018 г. сократилась на 3,06% и составила 11,85%

Показатель рентабельности собственного капитала за 2018 г. сократился на 2,49% и составил 9,38%. Отрицательная динамика данного коэффициента отражает неэффективный характер использования собственных средств с точки зрения доходности: чем ниже данный коэффициент, тем меньше прибыль, приходящаяся на акцию, и тем меньше размер потенциальных дивидендов.

Рентабельность используемого капитала за 2018 г. сократилась на 3,06% и составила 11,85%.

Рентабельность заемного капитала за 2018 г. увеличилась на 9,43% и составила 32,47%. Следовательно, эффективность использования заемных средств возрастает.

Коэффициент затратоотдачи увеличился на 1,66% и составил 6,82%. То есть в 2018 г. с одного затраченного рубля предприятие получает на 1,66 копеек больше, чем в 2017 г. Рост затратоотдачи повышает эффективность деятельности организации.

В целом, отрицательная динамика показателей рентабельности: продаж, активов, активов скорректированная, инвестиций, собственного и используемого капитала АО «Гринатом» свидетельствует об медленно ухудшающейся экономической обстановке компании. В противовес этому рост рентабельности



заемного капитала и затрат положительно сказывается на финансово-хозяйственной деятельности организации.

Одной из характеристик финансового состояния организации является инвестиционная активность. Анализ коэффициентов инвестиционной активности АО «Гринатом» приведен в Приложении 8.

Согласно данному анализу:

Значение коэффициента инвестирования по сравнению с 2017 г. практически не изменилось, но по сравнению с 2016 г. он возрос в 1,21 раза. На 2018 г. собственные источники покрывают произведенные инвестиции в 3,22 раза. Нормативное значение коэффициента инвестирования больше 1. Значение коэффициента инвестирования АО «Гринатом» соответствует данному условию.

Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций показывает долю инвестиционного капитала, иммобилизованного в основные средства. Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций в 2018 г. по сравнению с 2017 г. не изменился, но по сравнению с 2016 г. произошло сокращение данного показателя на 0,16 и составило 0,31.

Значение коэффициента структуры долгосрочных инвестиций очень мало, за анализируемый период (2016-2018 гг.) имеет тенденцию к сокращению. В 2018 г. доля долгосрочных обязательств в общем объеме внеоборотных активов фирмы составила 0,04. Низкое значение этого коэффициента свидетельствует о невозможности привлечения долгосрочных кредитов и займов.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Анализ показателей и коэффициентов финансовой устойчивости АО «Гринатом» за 2016-2018 гг. приведен в Приложении 9 и Приложении 10 соответственно. В процессе анализа необходимо дать ответы на вопросы: насколько компания независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности.

За рассматриваемый период (2016-2018 гг.) собственные оборотные средства АО «Гринатом» увеличились на 1 953 261 тыс.руб. и составили 3 299 773 тыс.руб.

За три анализируемых года наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов возросло на 1 886 465 тыс.руб. и составило 3 362 051 тыс.руб.

Общая величина основных источников формирования запасов имеет тенденцию к увеличению. К 2018 г. данная величина возросла на 970 416 тыс.руб и составила 4 749 143 тыс.руб.

На 2018 г. в АО «Гринатом» образовались излишки:

- собственных источников формирования запасов в размере 3 020 078 тыс.руб (+ 1 729 139 тыс.руб.);
- собственных и долгосрочных источников формирования запасов в размере 3 082 356 тыс.руб. (+ 1662 343 тыс.руб.)
- общей величины источников формирования запасов в размере 4 469 448 тыс.руб. (+746 294 тыс.руб.)

Следовательно, можно сделать вывод, что финансовая устойчивость АО «Гринатом» улучшается.

## **2.2. Система внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в АО «Гринатом»**

Система внутреннего контроля АО «Гринатом» регламентируется следующими нормативными документами:

1. Политикой в области внутреннего контроля ГК «Росатом» и ее организаций;
2. Методическими указаниями по построению и реализации системы внутренних контролей финансовой отчетности ГК «Росатом» и её организаций;
3. Приказом N 327 «Об утверждении положения о системе внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом»»;
4. Положением об Управлении внутреннего аудита;
5. Положением о Департаменте контрольно-ревизионной деятельности;

6. Положением о ревизионной комиссии ГК «Росатом».

Целью разработки политики в области внутреннего контроля АО «Гринатом» является формирование надежной и эффективной системы внутреннего контроля, которая направлена на достижения целей деятельности компании. Политика разъясняет вопросы по созданию, функционированию и развитию системы внутреннего контроля АО «Гринатом» и определяет:

- Общепринятую терминологию в области внутреннего контроля;
- Цели, структуру и принципы организации системы внутреннего контроля;
- Требования, предъявляемые к компонентам системы внутреннего контроля;
- Цели и ключевые ориентиры развития системы внутреннего контроля [21].

Направления развития системы внутреннего контроля АО «Гринатом» представлены на рисунке 2.12.



Рис.2.12. Направления развития системы внутреннего контроля АО «Гринатом»

Для реализации указанных направлений развития разрабатываются и реализуются соответствующие программы мероприятий, которые координирует Департамент внутреннего контроля и аудита АО «Гринатом».

Принципы создания и основы функционирования системы внутреннего контроля финансовой отчетности АО «Гринатом» регламентируют Методические указания по построению и реализации системы внутреннего контроля финансовой отчетности ГК «Росатом». Данные Методические указания разработаны, опираясь на рекомендации Министерства финансов Российской Федерации № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».

Методические указания по построению и реализации системы внутренних контролей финансовой отчетности АО «Гринатом» определяют систему внутреннего контроля финансовой отчетности как сегмент системы внутреннего контроля, обеспечивающий разумную уверенность в том, что финансовая отчетность достоверна и процесс её формирования надежен.

Под контрольной процедурой системы внутреннего контроля финансовой отчетности подразумевается совокупность контрольных действий, осуществляемых работниками АО «Гринатом», направленных на предупреждение, ограничение и предотвращение рисков искажения финансовой отчетности. [21].

Целью системы внутреннего контроля финансовой отчетности является обеспечение разумной уверенности у внешних и внутренних пользователей в достоверности финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с РСБУ или МСФО. В рамках реализации указанной цели основными задачами системы внутреннего контроля финансовой отчетности являются:

1. Создание эффективной контрольной среды: регламентация и формализация ключевых бизнес-процессов, формирование организационной структуры, обеспечивающей наличие контроля за достоверностью финансовой

отчетности на каждом из уровней организации. Пример бизнес-процессов, которыми руководствуется бухгалтер центра обслуживания по бухгалтерскому и налоговому учету АО «Гринатом» приведен в Приложениях 11 и 12 соответственно.

2. Выявление и оценка рисков искажения финансовой отчетности, в т.ч. путем сбора информации от исполнителей контроля и владельцев контрольных процедур СВК ФО;

3. Формализация и внедрение ключевых контрольных процедур СВК ФО, обеспечивающих достоверность финансовой отчетности:

- разработка контрольных процедур СВК ФО;
- закрепление ответственности за их выполнением и последующий мониторинг функционирования СВК ФО;

Разработка и описание контрольных процедур АО «Гринатом» в разрезе участков учета оформлено в виде матрицы рисков и контрольных процедур, разработанной на основе анализа причин возникновения рисков и оценки их последствий. Пример матрицы рисков и контролей представлен в Приложении 13.

4. Создание эффективной системы обмена информацией между всеми уровнями организации для обеспечения своевременных коммуникаций в рамках исполнения контрольных процедур СВК ФО, выявления изменений в существующих бизнес-процессах.

5. Создание механизма мониторинга эффективности функционирования системы внутреннего контроля финансовой отчетности.

Для реализации перечисленных задач в рамках системы внутреннего контроля финансовой отчетности осуществляются следующие мероприятия:

- Разработка модели построения системы внутреннего контроля финансовой отчетности в АО «Гринатом»;
- Разработка и применение единой методологии построения и дальнейшего развития системы внутреннего контроля финансовой отчетности, включая определение процессов и подпроцессов, в рамках которых

осуществляется построение и реализация СВК ФО, оценку рисков искажения финансовой отчетности, требования к документированию контрольных процедур СВК ФО и формализации СВК ФО, оценку дизайна и операционной эффективности контрольных процедур СВК ФО.

- Разработка и внедрение контрольных процедур системы внутреннего контроля финансовой отчетности на всех уровнях организации, определение работников и/или подразделений организации, ответственных за выполнение соответствующих контрольных процедур СВК ФО и закрепление за ними соответствующих полномочий.

- Внесение изменений в соответствующие контрольные процедуры СВК ФО, при необходимости определение новых работников и /или подразделений организации, ответственных за выполнение измененных контрольных процедур СВК ФО и закрепление за ними соответствующих полномочий.

- Разработка и внедрение механизма обмена информацией между всеми уровнями организации.

- Осуществление постоянного и периодического контроля выполнения работниками и /или подразделениями организации закрепленных за ними контрольных процедур СВК ФО.

- Осуществление регулярного анализа существующих ключевых бизнес-процессов на предмет выявления новых операций, изменений в ходе течения процесса (в том числе исчезновения определенных участков процесса) с целью оценки необходимости внесения изменений в существующие контрольные процедуры СВК ФО, добавления новых контрольных процедур СВК ФО или удаления существующих.

- Осуществление регулярной оценки эффективности существующих контрольных процедур СВК ФО, выявление неэффективных контрольных процедур СВК ФО и разработка рекомендаций по устранению выявленных недостатков [22].

Построение и реализация системы внутреннего контроля финансовой отчетности АО «Гринатом» осуществляется в соответствии со следующими принципами, представленными в Приложении 14.

По решению руководства АО «Гринатом» за обеспечение контроля достоверности финансовой отчетности отвечают главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, а также другие работники, вовлеченные в процесс совершенствования СВК ФО. Внутренний аудит эффективности СВК ФО проводит специализированный орган внутреннего контроля (СОВК).

Компоненты системы внутреннего контроля АО «Гринатом» представлены на рис. 2.13.



Рис.2.13. Компоненты системы внутреннего контроля АО «Гринатом»

Рассмотрим требования к компонентам системы внутреннего контроля, устанавливаемые Политикой по внутреннему контролю АО «Гринатом».

Компонент «корпоративная культура и процессы, ее формирующие» предусматривает соблюдение требования по продвижению этических ценностей в трудовых коллективах, пропаганду лучших примеров этического поведения, проводится мониторинг и ежегодная оценка состояния корпоративной культуры.

В отношении компонента «система целеполагания» политикой внутреннего контроля АО «Гринатом» определены следующие требования: цели каждого подразделения организации не должны противоречить целям вышестоящего уровня, а должны поддерживать их и соответствовать стратегическим целям компании. Во избежание разногласия целей в организации применяется механизм их мониторинга и своевременной корректировки.

Требования относительно компонента «деятельность по управлению рисками» установлены политикой по управлению рисками.

Компонент «деятельность по осуществлению внутреннего контроля» предусматривает следующие перечень требований:

- деятельность по осуществлению внутреннего контроля должна являться неотъемлемой частью процессов;
- систематическое проведение контрольных процедур должно обеспечить получение разумной уверенности в результативности процессов;
- ответственность за внедрение, своевременное изменение и надлежащее исполнение контрольных процедур лежит на владельцах процессов;
- формализация порядка выполнения контрольных процедур
- вовлечение внешних заинтересованных пользователей, включая государственные органы контроля, в деятельность по внутреннему контролю, путём наличия эффективных механизмов.
- необходима реализация мер по сохранению качества и эффективности внутреннего контроля в процессах, переданных или частично переданных в общие центры обслуживания (ОЦО);
- наличие эффективных процедур контроля за исполнением обязательств со стороны контрагентов;
- эффективная деятельность по периодическому контролю со стороны специализированных органов контроля (контрольно-ревизионная деятельность).



В АО «Гринатом» предполагается определение уровней зрелости внутреннего контроля, которые отражают состояние организации и реализации внутреннего контроля в группе процессов. Для определения уровня зрелости внутреннего контроля используется шкала, включающая пять состояний (уровней) зрелости внутреннего контроля (начальный, развивающийся, регламентируемый, управляемый и оптимизируемый). Характеристики уровней зрелости внутреннего контроля в группе процессов представлены в Приложении 15.

Для компонента «деятельность по мониторингу (независимым проверкам)» устанавливаются следующие требования: мониторинг системы внутреннего контроля осуществляется владельцами процессов на постоянной и периодической основе [21].

Субъекты системы внутреннего контроля при исполнении контрольных процедур и действиях по мониторингу системы внутреннего контроля обязаны учитывать изменения во внутренней и внешней среде и своевременно вносить изменения в организацию деятельности по внутреннему контролю.

Рассмотрим, как устроен процесс реализации системы внутренних контролей финансовой отчетности в АО «Гринатом».

В рамках построения и реализации системы внутреннего контроля финансовой отчетности в АО «Гринатом» реализованы следующие функции, представленные на рисунке 2.14:

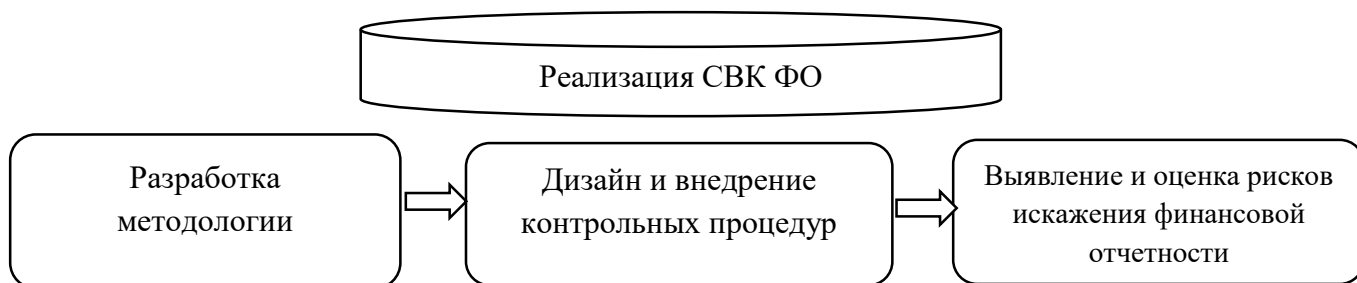


Рис.2.14. Процесс построения и реализации СВК ФО АО «Гринатом»

1. Разработка методологии системы внутреннего контроля финансовой отчетности - процесс определения требований к системе внутреннего контроля

финансовой отчетности АО «Гринатом» и их формализация в нормативно-методологической документации. Данный процесс состоит из следующих подпроцессов:

а) обновление нормативных документов;

б) утверждение - процесс рассмотрения и одобрения методологии системы внутреннего контроля финансовой отчетности и её изменений с последующим изданием локального нормативного акта об её утверждении. Данный процесс осуществляет руководство организации.

в) информирование - процесс доведения до сведения всех заинтересованных лиц информации об изменениях в методологии.

Наглядно, процесс разработки методологии представлен в Приложении 16.

2. Процесс дизайна и внедрения контрольных процедур системы внутреннего контроля финансовой отчетности состоит из следующих этапов:

а) планирование построения системы внутреннего контроля финансовой отчетности - процесс выбора процессов для описания контрольных процедур СВК ФО в соответствии с требованиями и методологией СВК ФО.

б) разработка дизайна - процесс описания контрольных процедур СВК ФО в соответствии с требованиями и методологией СВК ФО.

в) обновление нормативных документов - процесс внесения изменений в нормативно-методологическую документацию в части дизайна контрольных процедур СВК ФО. Данный процесс осуществляется исполнителями контрольных процедур СВК ФО на уровне организации, после чего передается на утверждение руководству.

г) утверждение - процесс рассмотрения и одобрения разработанного дизайна контрольных процедур СВК ФО и его изменений с последующим изданием локального нормативного акта об их утверждении. Данный процесс осуществляет руководство.

д) информирование - процесс доведения до сведения всех заинтересованных сторон информации об изменениях в дизайне контрольных

процедур СВК ФО. Ответственными за процесс информирования являются подразделения СВК ФО на уровне организации.

f) исполнение контролей - процесс выполнения действий в соответствии с дизайном контрольной процедуры СВК ФО, осуществляемый руководством организации, а также работниками.

Виды контрольных процедур, используемые в работе АО «Гринатом» представлены на рисунке 2.15.



Рис.2.15. Виды контрольных процедур, применяемые АО «Гринатом»

В процессе внедрения контрольных процедур СВК ФО необходимо руководствоваться принципом разделения полномочий, согласно которому ответственный исполнитель, который выполнил действие и исполнитель контроля-это разные лица. Матрица распределения ролей и ответственности основных субъектов внутреннего контроля представлена в Приложении 17.

3. Выявление и оценка рисков искажения финансовой отчетности - процесс, осуществляемый всеми работниками организации, состоящий из следующих этапов:

а) Выявление рисков искажения финансовой отчетности - процесс определения событий или действий, которые в случае возникновения могут оказать влияние на достоверность финансовой отчетности АО «Гринатом». Выявление рисков искажения финансовой отчетности осуществляют все работники организации.

б) Оценка рисков искажения финансовой отчетности-процесс по определению значимости рисков искажения финансовой отчетности для организации с целью дальнейшего принятия решения о необходимости разработки дизайна и внедрения соответствующих контрольных процедур СВК ФО [22].

### **2.3. Оценка эффективности системы внутреннего контроля**

Эффективный внутренний контроль – один из ключевых факторов успешной работы и конкурентоспособности организации. Его можно оценить с помощью качественных и количественных показателей, которые демонстрируют темпы выполнения запланированных мероприятий по внутреннему контролю и затраты на их осуществление.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля в АО «Гринатом» осуществляется по следующим направлениям:

- проведение анализа соответствия целей бизнес-процессов, проектов и структурных подразделений целям компании, проверка обеспечения эффективности, надежности и целостности бизнес-процессов (деятельности) и информационных систем, в том числе надежности процедур противодействия противоправным действиям, злоупотреблениям и коррупции;

- проверка обеспечения достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и иной отчетности, определение того, насколько результаты деятельности бизнес-процессов и структурных подразделений компании соответствуют поставленным целям;

- выявление недостатков системы внутреннего контроля, которые не позволили (не позволяют) компании достичь поставленных целей;
- оценка результатов внедрения (реализации) мероприятий по устранению нарушений, недостатков и совершенствованию системы внутреннего контроля, реализуемых обществом на всех уровнях управления;
- проверка эффективности и целесообразности использования ресурсов;
- проверка обеспечения сохранности активов;
- проверка соблюдения требований законодательства, устава и внутренних нормативных документов компании.

Специализированный орган внутреннего контроля АО «Гринатом», подразделения внутреннего контроля и аудита периодически осуществляют объективную и независимую оценку системы внутреннего контроля в соответствии с планами проведения контрольных мероприятий, сформированными в том числе на основе анализа рисков, присущих объектам контроля. Для осуществления мониторинга системы внутреннего контроля могут привлекаться внешние заинтересованные стороны. Оценка эффективности (тестирование) системы внутреннего контроля финансовой отчетности осуществляется не реже 1 раза в год. Тестирование может быть проведено путем самооценки или путем независимой оценки.

Для оценки надежности и эффективности системы внутреннего контроля финансовой отчетности в организации осуществляется внутренний аудит. По итогам аудита проведения контрольных процедур за 2019 г. были выявлены контрольные процедуры, требующие актуализации. Количество контрольных процедур, требующих пересмотра, доработки приведены в таблице 2.3:

Таблица 2.3

Итоги аудита контрольных процедур за 2019 г. в разрезе управлений АО  
«Гринатом»

№ п/п	Управления	Количество контрольных процедур, требующих актуализации	
		SAP	1С ERP
1	Управление по учету товарно-материальных ценностей	14	8
2	Управление по учету затрат и формированию себестоимости	9	4
3	Управление по учету производственных операций	22	7
4	Управление по учету торговых операций	3	3
5	Управление по учету внеоборотных активов	31	11
6	Управление по учету банковских и финансовых операций	9	4
7	Управление формирования бухгалтерской и налоговой отчетности	58	17
8	Управление по учету расчетов с персоналом по оплате труда	Аудит не проводился	
	<b>Итого</b>	<b>146</b>	<b>54</b>

В ходе аудита проведения контрольных процедур за 2019 г. были выявлены следующие замечания, представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Замечания, выявленные в ходе аудита формирования контрольных  
процедур АО «Гринатом»

Краткая тема	Замечания	Система	Наименование контрольных процедур
1	2	3	4
Оформление контрольных процедур	Отсутствие единого формата в оформлении контрольных процедур, доступа в информационную систему проверяемого заказчика у исполнителя контроля.	1С и SAP	НАЛ.145_НДС Проверка правильности отражения в учете НДС по экспортным операциям
Описание контрольных процедур в матрице	Не указано, что контрольные процедуры выполняются по закрепленным счетам учета. Одинаковая проверка выполняется в операционных управлениях по разным дизайнам.	1С и SAP	НАЛ.115_НДС Проверка соответствия счета учета предъявленного НДС и вида деятельности.

## Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
Сроки исполнения контрольных процедур	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В Порядке сохранения КП по срокам проведения КП имеется ссылка на графики закрытия. Графики отличаются в разрезе систем и компаний в части пунктов, касающихся выполнения контрольных процедур. Не все контрольные процедуры прописаны в графиках.</li> <li>2. Несоответствие сроков размещения КП, установленных в графиках закрытия, срокам Порядка сохранения КП</li> </ol>	1С и SAP	
Оформление файла «Отсутствие процессов»	Согласно Порядка сохранения КП файл «Отсутствие процессов» формируется по каждой системе, фактически-файл общий.	1С и SAP	
КП, выполняемые несколькими управлениями по общим счетам.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невозможно определить к зоне ответственности какого управления относятся операции, подтверждаемые КП, если счета «общие».</li> <li>2. Отсутствие итогового контроля по «общим счетам».</li> <li>3. Трудозатратность: выполнения одних и тех же проверок одновременно несколькими операционными управлениями.</li> </ol>	1С, SAP	УСЛ.105 Проверка признания выручки по договорам длительного производственного цикла (ДПЦ) для УПО и УТО КЗ.104 Проверка забалансовых счетов в части обеспечений полученных/выданных.
Контрольные процедуры по ручным проводкам	1. КП по ручным проводкам имеются только в Управлениях производственных операций и торговых операций	SAP	Контрольные процедуры по ручным проводкам УСЛ.103 Проверка правильности отражения операций по комиссионной деятельности, ручных операций, связанных с приобретением, выполнением работ и оказанием услуг и ТОР.103

Оценка внутреннего контроля включает оценку эффективности дизайна внутреннего контроля. Оценка эффективности дизайна внутреннего контроля позволяет выявить неэффективные, недостающие и дублирующие процедуры внутреннего контроля.

Для проверки описания дизайна внутреннего контроля выполняются следующие действия, которые комбинируются между собой:

- а) ознакомление с матрицей рисков и процедур внутреннего контроля и проверка наличия процедур внутреннего контроля, направленных на минимизацию каждого риска;
- б) формирование мнения о том, насколько принятые процедуры внутреннего контроля достаточны для минимизации риска;
- в) проверка того, насколько описание процедур внутреннего контроля правильно и понятно.

Для оценки эффективности внутреннего контроля АО «Гринатом» применяются следующие методы:

- а) опрос персонала. Опрос проводится для того, чтобы оценить знания и квалификацию персонала, а также получить информацию о фактическом порядке совершения сделок и операций и осуществления внутреннего контроля;
- б) наблюдение за совершением сделок и операций и осуществлением внутреннего контроля. Данный способ позволяет подтвердить факт осуществления внутреннего контроля;
- в) проверка доказательств осуществления внутреннего контроля и его результатов. Данный способ применяется, когда осуществление внутреннего контроля и информация о выявленных ошибках с мерами по их устранению документируется;
- г) повторное осуществление процедуры внутреннего контроля. Данный способ применяется, когда все остальные способы не обеспечивают достаточного доказательства эффективности внутреннего контроля, отсутствует его документальное оформление, а также когда внутренний контроль является автоматическим [41].

Таким образом, проанализировав систему внутреннего контроля АО «Гринатом», можно выделить следующие положительные аспекты:

- локальные нормативные акты, определяющие стратегию и тактику в области внутреннего контроля утверждены и регулярно пересматриваются;



- стратегия и тактика действий в области внутреннего контроля определяются по результатам оценки рисков;
- система внутреннего контроля подвергается независимому мониторингу.

К недостаткам системы внутреннего контроля АО «Гринатом» можно отнести следующие факты:

- бизнес процессы требуют более детального, полного описания, с целью выявления рисков, реализация которых может привести к негативным финансовым и нефинансовым последствиям для компании.
- необходима рационализация контрольных процедур для исключения их избыточности или дублирования.
- необходимо повышение доли автоматических контролей в ERP-системе, работающих в активном режиме;
- необходима минимизация доработок ERP-системы, связанных с реализацией выявляющих контрольных процедур.

Система внутреннего контроля, как бы хорошо она не был организована, не может безусловно предотвращать любые негативные тенденции в силу влияния ряда ограничений, присущих любой системе контроля:

- возможность ошибки;
- возможность злоупотребления, в том числе сговора между контролируемыми и контролирующими лицами;

В итоге важно отметить, что если предприятие хочет эффективно работать, ему необходимо постоянно совершенствовать систему внутреннего контроля.

В рамках выполнения работ по совершенствованию системы внутренних контролей финансовой отчетности, подготавливаемой АО «Гринатом» в течение 2019 года выполнялись следующие работы:

- формализация и актуализация учетных процессов- утверждено 647 подпроцессов, в т.ч. по юридически значимому электронному документообороту. Объем актуализации составил 100% от общего количества процессов;

- актуализация матриц контрольных процедур-актуализирована 421 контрольная процедура, в т.ч. по юридически значимому электронному документообороту, что составило 100% от общего количества;
- формализация учетного процесса и контрольных процедур при подготовке формы сбора данных при расчете полной сквозной себестоимости и выручки по ключевым продуктам- формализовано 2 подпроцесса и 2 контрольных процедуры;
- актуализация процессов и контрольных процедур по учетному процессу «Ведение учета по КГН»-актуализировано 8 подпроцессов и 6 контрольных процедур;
- тестирование 47 автоматизированных контрольных процедур (83% от общего количества автоматизированных контрольных процедур) на соответствие их описанию и алгоритму работы информационных систем;
- для АО «Гринатом» актуализированы и утверждены учетные процессы и контрольные процедуры для бизнес-подразделений по 4 учетным процессам;

С 01.11.2018 г. приказом ГК «Росатом» от 31.10.2018 № 1/1237-П введен в эксплуатацию процесс юридически значимого документооборота.

## **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ АО «ГРИНАТОМ»**

### **3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в АО «Гринатом»**

Регулярно, надежно функционирующую систему внутреннего контроля можно считать своеобразной «подушкой безопасности» для жизнеобеспечения деятельности компании и обеспечения достоверности её бухгалтерского, налогового и финансового учета.

В рамках организации большое значение должно уделяться развитию системы внутреннего контроля. Направления совершенствования системы внутреннего контроля определяются органами управления компании исходя из реальной оценки её текущего состояния, выявления «проблемных мест», установления источника и причин возникновения нежелательных тенденций в функционировании компании.

Приоритетная цель систематического совершенствования, актуализации системы внутреннего контроля состоит в обеспечении её эффективности, которая достигается путем обеспечения сохранности активов, достижения поставленных целей акционеров.

Рассмотрим процесс совершенствования системы внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Гринатом».

Совершенствование системы внутреннего контроля финансовой отчетности АО «Гринатом» ставит перед собой решение ряда задач, представленных на рисунке 3.1.

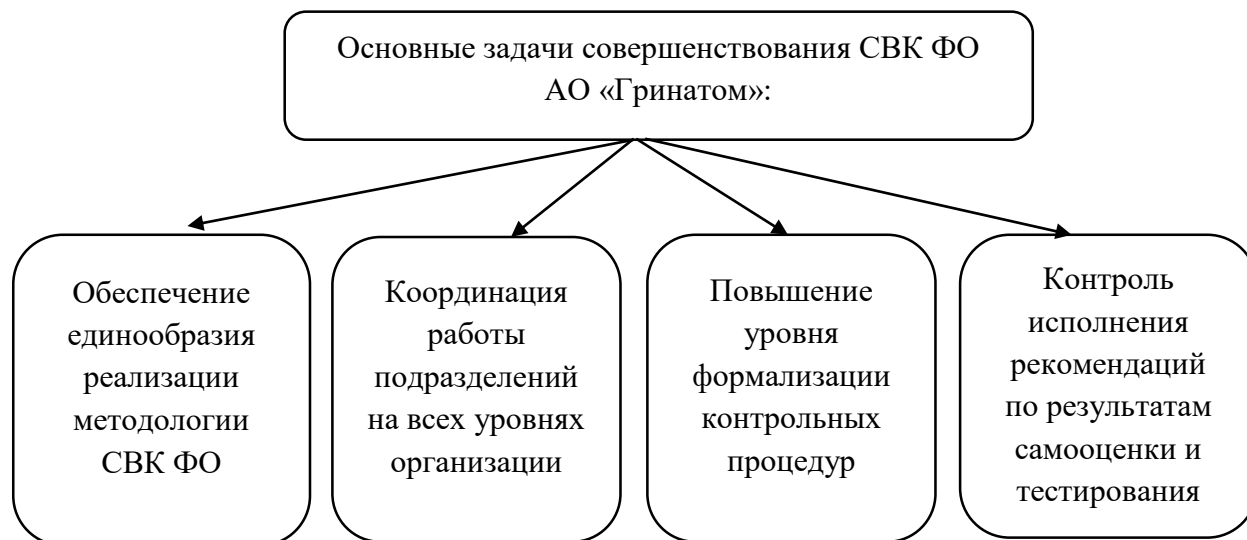


Рис.3.1. Задачи совершенствования СВК ФО АО «Гринатом»

Нами разработан следующий комплекс мероприятий по развитию и совершенствованию системы внутреннего контроля финансовой отчетности, рекомендуемый к применению АО «Гринатом» и представленный на рисунке 3.2:



Рис.3.2. Перечень мероприятий по совершенствованию СВК ФО АО «Гринатом»

Дадим более подробную характеристику ряду мероприятий из перечня:

### **1. Ежегодная актуализация периметра системы внутреннего контроля финансовой отчетности.**

В периметр системы внутреннего контроля финансовой отчетности включаются бизнес-процессы, контрольные процедуры, влияющие на существенные статьи финансовой отчетности. Изменения, возникающие в бизнес-процессах и контрольных процедурах требуют выявления и постоянной оценки на соответствие требованиям законодательства.

Оценку следует осуществлять на основе следующих качественных критериев:

- структуры организации и её подразделений;
- вероятности допущения существенного искажения финансовой отчетности в результате ошибок и манипуляций с данными финансовой отчетности;
- значительное количество ошибок и/или ручных корректировок в финансовой отчетности, подготовленной за прошлые или текущие периоды;
- сложность и неоднородность процессов в организации и её подразделениях.

### **2. Формирование годового плана совершенствования системы внутреннего контроля финансовой отчетности.**

С целью совершенствования системы внутреннего контроля АО «Гринатом» следует ежегодно разрабатывать годовой план по совершенствованию внутреннего контроля финансовой отчетности, а также проводить мониторинг выполнения данных планов. Годовой план совершенствования системы внутреннего контроля финансовой отчетности формируется на основе:

- Результатов актуализации периметра СВК ФО;
- Результатов самооценки СВК ФО;
- Результатов независимой оценки СВК ФО;

- Тестирования СВК ФО

Пример плана мероприятий по совершенствованию системы внутреннего контроля финансовой отчетности представлен в Приложении 18.

### **3. Качественная оценка эффективности системы внутреннего контроля.**

По нашему мнению, проводя оценку эффективности системы внутреннего контроля целесообразно использовать именно качественный подход. Данный подход основан на проведении тестирования с качественными ответами на вопросы, характеризующими эффективность компонентов СВК. Каждому ответу теста присваивается соответствующий балл, то есть качественные ответы переводятся в количественные значения. Преимущество качественной методики состоит в простоте и низкой трудоёмкости ресурсов. Однако при разработке тестов необходимо учитывать все компоненты системы внутреннего контроля (контрольную среду, информационную систему, контрольные действия, мониторинг средств контроля и процесс оценки рисков в организации).

С целью совершенствования системы внутреннего контроля финансовой отчетности АО «Гринатом», можно использовать следующую методику балльной оценки качественных показателей элементов системы внутреннего контроля (от 1 до 3 баллов).

Данная методика основана на использовании мнений экспертов, внешних и внутренних аудиторов, менеджеров высшего звена относительно эффективности составляющих системы внутреннего контроля. Необходимо выбрать совокупность критериев, с помощью которых можно объективно оценить компетентность респондентов. В качестве критериев могут использоваться: уровень образования, стаж работы в должности, частота повышения квалификации, количество и существенность допускаемых ошибок [43]. Разработанная методика существенно облегчит процесс выявления рисков искажения финансовой (бухгалтерской) отчетности, может использоваться для разработки регламентов службы внутреннего аудита и внутрифирменных стандартов АО «Гринатом», а также субъектов внешнего аудита.

Балльная шкала оценок может выглядеть следующим образом:

3 балла – качество функционирования системы внутреннего контроля полностью удовлетворяет регламентам (планам);

2 балла - качество работы системы внутреннего контроля можно оценить положительно, но часть работы удовлетворяет только часть требований;

1 балл - качество работы по ряду критериев не соответствует установленным регламентам;

0 баллов - работа не выполнена.

Варианты вопросов по качественной оценке элементов системы внутреннего контроля представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Пример качественной оценки элементов системы внутреннего контроля

Вопросы	Варианты ответов и количество баллов, по которым эти ответы оцениваются			
	3 балла	2 балла	1 балла	0 баллов
1	2	3	4	5
1. Существует ли в компании организационная структура, соответствующая потребностям компании?	Да	Да, но только в части подразделения и организации	Да, но не соответствует потребностям организации	Нет
2. Разработаны ли регламенты, позволяющие выявить, устранить риски или управлять ими?	Да	Да, но только в части подразделения и организации	Установлены, но эффективность регламентов не анализируется, стандарты не актуализируются	Нет
3. Информационные системы технически оснащены?	Да	Да, но только в части подразделения и организации	Да, но функционирование технических средств не подлежит периодической диагностике	Нет
4. Регламентированы ли процессы по разработке и функционированию процедур контроля?	Да	Да, но только в части подразделения и организации	Да, но служба внутреннего аудита не осуществляет проверку по функционированию процедур контроля	Нет

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5
5. Контрольные процедуры подлежат регулярному мониторингу?	Да	Да, но только в части подразделений организации	Да, но процедуры проверки документально не оформлены	Нет

Итоговая оценка по результатам данного опроса определяется как среднеарифметическое значение оценок по всем вопросам.

Работу службы внутреннего контроля можно оценить эффективно, в том случае, если оценка находится в диапазоне от 2 до 3 баллов. Если же оценка колеблется в диапазоне от 1 до 2 баллов, то работа службы внутреннего контроля является неэффективной.

#### **4. Методика оценки элементов контрольных процедур в системе бухгалтерского учета**

Оценка контрольных процедур в системе бухгалтерского учета - это процесс, который требует к себе повышенного внимания со стороны службы внутреннего контроля. Нами разработана методика определения элементов контрольных процедур и их оценки, которая позволит более эффективно планировать и осуществлять внутренний контроль в организации, существенно снизить риски искажения показателей бухгалтерской и налоговой отчетности и повысить её качество. Нами были выделены пять элементов контрольных процедур, в разрезе каждого из которых систематизированы контрольные процедуры, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2

#### Оценка элементов контрольных процедур в системе бухгалтерского учета

Наименование элемента контрольной процедуры	Перечень действий по контролю
1	2
1. Внутренние локальные документы	<p>Анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• организационных документов, влияющих на деятельность экономического субъекта (устав и другие учредительные документы).</li> <li>• организационных и методических аспектов принятой учетной политики экономического субъекта.</li> </ul>



## Продолжение таблицы 3.2

1	2
2. Формирование первичной документации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проверка соблюдения требований ФЗ «О бухгалтерском учете» относительно применяемых учетных документов (а именно: наличие обязательных, достоверных реквизитов первичных учетных документов, имеющих сквозную нумерацию).</li> <li>• Сопоставление дат регистрации и оформления первичных учетных документов.</li> <li>• Санкционирование доступа к автоматизированной системе регистрации первичных учетных документов</li> </ul>
3. Использование механизма двойной записи для подтверждения фактов хозяйственной жизни компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проверка учетной информации на аналогичность по отражению фактов хозяйственной жизни.</li> <li>• Проверка бухгалтерских записей в аналитическом и синтетическом учете</li> </ul>
4. Свод учетной информации в регистрах бухгалтерского и налогового учета	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сравнение первичных учетных документов с регистрами аналитического и синтетического учета.</li> <li>• Проверка правильности отражения остатков в регистрах бухгалтерского учета</li> <li>• Выявление отличительных особенностей бухгалтерского и налогового законодательства путем сравнения</li> <li>• Формирование доходов и расходов экономического субъекта для целей налогообложения.</li> <li>• Проверка учетной информации на соответствие отражения в налоговом учете</li> </ul>
5. Отражение показателей учетного процесса в бухгалтерской налоговой отчетности	<p>Сопоставление информации следующих регистров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бухгалтерского учета и показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности;</li> <li>• налогового учета и показателей налоговой отчетности.</li> </ul>

Элементы оценки контрольных процедур имеют между собой тесную взаимосвязь, что позволяет повысить качество оценки системы внутреннего контроля [ 24].

## 5. Корректировка итоговой оценки эффективности СВК на уровень значимости отдельных компонентов СВК.

АО «Гринатом» можно предложить еще одно направление по совершенствованию существующей методики оценки эффективности системы внутреннего контроля путем корректировки итоговой полученной оценки эффективности СВК на уровень значимости отдельных компонентов СВК, т.е. на степень важности компонента для достижения стратегических целей организации. Определение уровня значимости отдельных компонентов позволит организации выявить «проблемные области» в функционировании системы внутреннего контроля и направить больше усилий на заполнение данных пробелов.

Для учета значимости компонентов мы рекомендуем использовать метод ранжирования. Наиболее важному компоненту эксперт присуждает значение ранга равное 5, наименее важному – значение ранга, равное 1 [50].

Вес компонентов находится по следующей формуле:

$$W_{\text{комп}} = \frac{\sum O_{\text{ци}}}{\sum_1^i O_{\text{ц}}}, \quad (3.1)$$

где  $W_{\text{комп}}$  – вес  $i$  – го компонента СВК;

$\sum O_{\text{ци}}$  – сумма экспертных оценок  $i$  – го компонента СВК;

$\sum_1^i O_{\text{ц}}$  – сумма экспертных оценок всех компонентов СВК.

## 6. Методика идентификации и оценки рисков

Данная методика основана на трех этапах:

### 1. Актуализация перечня ранее выявленных рисков.

Цель данного этапа заключается в составлении полного и актуального перечня всех рисков, которые могли бы оказать негативное влияние на достижение целей деятельности организации.

Основными способами выявления рисков являются:

- Изучение существующей статистики возникновения рисков в организациях одной отрасли;
- Опрос экспертов по конкретному направлению деятельности;
- Анализ аудиторских отчетов (внутренних и внешних), отчетов проверяющих/контролирующих органов, комиссий;
- Анализ внутренних отчетов о реализовавшихся рисках;
- Сообщения средств массовой информации;
- Отчеты о результатах маркетинговых исследований;
- Сравнительные отчеты по отрасли;
- Анализ новых законодательных инициатив;
- Информация отраслевых конференций.

При проведении процедуры оценки риска обязательно следует учитывать его параметры, которые индивидуальны и определяются в разрезе определенных бизнес-процессов организации и особенностей её деятельности. Параметры оценки риска, подходящие для использования АО «Гринатом» приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Параметры оценки риска

Показатель	Оценка				
	2	3	4	5	6
Степень воздействия риска	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Очень низкая
Балльная оценка воздействия риска	5	4	3	2	1
Вероятность наступления риска	Событие почти точно произойдет (>80 %)	Событие скорее произойдет, чем не произойдет (50–80 %)	Событие имеет высокий потенциал для реализации (20–50 %)	Событие скорее не произойдет, чем произойдет (5–20 %)	Крайне низкая вероятность возникновения события (<5%)

Продолжение таблицы 3.3.

1	2	3	4	5	6	
Тип последствий	Материальные потери	Более 8%	От 5 до 8%	От 3 до 5%	От 2 до 3 %	До 2%
	Трудовые потери	Более 2 месяцев	От 1 до 2 месяцев	От 2 недель до 1 месяца	От 3 дней до 1 недели	До 3 дней
	Увеличение сроков ввода в эксплуатацию объектов	Более 6 месяцев	от 3 до 6 месяцев	от 1 до 3 месяцев	от 2 недель до 1 месяца	до 2 недель
	Репутация компании	негативное освещение в международных СМИ.	Озабоченность общественности и на национальном уровне.	Негативная позиция местных органов власти или общественных групп	Определенное внимание со стороны местных СМИ или местных властей, что может отрицательно повлиять на деятельность общества	Общественность и может быть что-то известно, но существенного выражения озабоченности нет

2. Определение уровня риска осуществляется путем соотнесения влияния рискового события на цели и показатели бизнес-процесса и вероятности наступления рискового события. Уровень риска легко можно определить с помощью матрицы рисков, наглядно представленной на рисунке 3.3.

<b>Влияние</b>	очень высокое	5	10	15	20	25	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Уровень риска</b>            Очень высокий            Высокий            Средний            Низкий         </div>
	высокое	4	8	12	16	20	
	среднее	3	6	9	12	15	
	низкое	2	4	6	8	10	
	очень низкое	1	2	3	4	5	
		очень низкая	низкая	средняя	высокая	очень высокая	
<b>Вероятность</b>							

Рис.3.3. Матрица риска

Третьим этапом методики идентификации и оценки рисков является выявление источника возникновения риска, посредством проведения анализа исследуемого бизнес-процесса [34].

**7. Повышение количества автоматических процедур контроля в бизнес-процессах позволит оптимизировать следующие показатели:**

- время сотрудников, затрачиваемое на выполнение более трудоемких ручных контрольных процедур;
- стоимость на проведение ежегодных оценок эффективности системы внутреннего контроля путем замены ручных контрольных процедур на стабильно работающие автоматические;
- операционную эффективность внутреннего контроля и снизить шансы возникновения человеческой ошибки и/или злоупотреблений;
- затраты на аудит путем создания более эффективной контрольной среды, которая позволит аудиторам полагаться на автоматические и комбинированные контрольные процедуры;
- дает возможность улучшить общую среду управления рисками.

**8. Исключение несовместимых функций в работе персонала:**

Организационная структура АО «Гринатом» достаточно эффективна, полно и точно разграничивает ответственность, полномочия между персоналом. Цель создания организационной структуры компании состоит в том, чтобы попрепятствовать возникновению несовместимых функций в работе кадров. К примеру, бухгалтер осуществляет одновременно начисление заработной платы и оформление операций по продаже продукции. С целью устранения возможных нежелательных нарушений, руководству АО «Гринатом» необходимо повышать контроль за деятельностью лиц, осуществляющих выполнение несовместимых функций.

### **9. Наличие квалифицированных кадров.**

Кадры являются одним из ключевых факторов, обеспечивающих успешность и эффективность работы компании. Высокая компетентность сотрудников, честность, наличие доверия со стороны руководства, удовлетворение существующими системами оплаты труда, стимулами и поощрениями это те причины, которые обеспечат относительно низкую вероятность искажения финансовой отчетности даже при наличии недостатков функционирования системы контроля. В противоположном случае некомпетентность работников может свести на нет эффективность любой системы контроля. Поэтому руководству необходимо доносить до сведения сотрудников ясность конечных целей внедрения системы внутреннего контроля, необходимость проведения контрольных процедур.

Помимо этого, необходимо понимать, что стоимость реализации механизма внутреннего контроля в компании должна быть ниже, чем ущерб от реализовавшихся рисков в случае ее отсутствия [39].

Таким образом, представленные нами рекомендации по совершенствованию функционирования системы внутреннего контроля позволят АО «Гринатом» получить более точные результаты оценки эффективности СВК, более качественно делать выводы о рисках, своевременно

предотвращать отрицательные результаты финансово-хозяйственной деятельности.

### **3.2.Определение экономической эффективности от внедрения разработанных рекомендаций**

Система внутреннего контроля является одним из наиболее эффективных инструментов, позволяющих обнаружить сильные и слабые стороны экономического субъекта, определить пути повышения эффективности его деятельности. Правильно функционирующая система внутреннего контроля повышает доверие со стороны инвесторов и сокращает затраты, в том числе и на внешний аудит.

На сегодняшний день вопрос о повышении эффективности внутреннего контроля достаточно актуален, ведь благодаря его организации компании могут в короткие сроки более гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, оказывающей воздействие на весь производственный процесс.

Опираясь на исследования мировой практики, можно сделать вывод о том, что при создании службы внутреннего контроля компаниям приходится столкнуться со значительными затратами. Система внутреннего контроля – это процесс не одноразовых вложений, а проект, который требует постоянных инвестиций.

По данным исследования всемирной ассоциации бухгалтеров около 33% компаний тратят на поддержание своей системы внутреннего контроля более 1% выручки, но при отсутствии грамотно и эффективно функционирующей системы внутреннего контроля данный показатель увеличивается до 3–5% [33].

Эффект от внедрения процедур внутреннего контроля не всегда может быть получен мгновенно и поддается количественной оценке. При организации системы внутреннего контроля необходимо, в большей степени, обратить внимание на предупредительный контроль, а не на последующий контроль в компании. Затраты на предупредительный контроль в полной мере окупаются предотвращенными потерями.

Результат действия системы внутреннего контроля представляет собой сумму экономии потерь, возникшую в связи с функционированием СВК. Предлагается формула для оценки результата действия системы внутреннего контроля:

$$R = L_0 - L_1 \quad (3.2)$$

где  $R$  - результат функционирования системы контроля;

$L_0$  – потери (убытки) в условиях отсутствия контроля;

$L_1$  – потери (убытки) при действующей системе контроля.

Без учета инвестиций в создание системы внутреннего контроля экономия организации от внедрения системы контроля представляет собой разницу между результатом функционирования СВК и стоимостью её поддержания:

$$E = R - C \quad (3.3)$$

где  $E$  – экономия потерь (эффективность);

$C$  – стоимость системы контроля.

Применение системы внутреннего контроля принесет компании выгоду в том случае, если результат от функционирования системы внутреннего контроля превышает стоимость её содержания:

$$E > 0 \text{ или } R > C \quad (3.4)$$

Внедрение и усовершенствование системы внутреннего контроля и ее отдельных элементов необходимо проводить, опираясь на принцип экономической эффективности, то есть затраты на внедрение процедур внутреннего контроля не должны превышать величину рисков [32].

В таблице 3.4 представим некоторые количественные показатели, которые можно использовать для оценки экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию СВК, предлагаемых в п.3.1 магистерской диссертации.



Таблица 3.4

## Показатели, характеризующие экономическую эффективность

№ п/п	Наименование показателя
1	Количество взысканий, предписаний, требований и запросов от контролирующих органов, составленных относительно обнаруженных нарушений
2	Экономия компании от избежания штрафов контролирующих органов и от выявленных недочетов системы внутреннего контроля в целом.
3	Размер убытка в данном периоде, прямо не относящегося к изменению рыночной конъюнктуры, а также пеней и штрафов, предъявленных за несоблюдение требований;
4	Количество недоработок, выявленных приглашенным аудитором в ходе проверки деятельности фирмы.
5	Процент вовремя представленных руководству компании отчетов по итогам осуществленных контролей и проделанных процедур.
6	Процент своевременно внедренных рекомендаций от общего числа принятых рекомендаций;

Данные показатели помогут охарактеризовать экономический эффект для организации, выраженный непосредственно в увеличении (уменьшении) денежного потока, и как следствие увеличения (уменьшении) чистой прибыли.

Далее произведем расчет экономической эффективности от внедрения рекомендаций по совершенствованию СВК в рассматриваемой компании, описанных в п.3.1 магистерской диссертации.

Имеются следующие данные о потоках по проекту, представленные в таблице 3.5.

Исходные данные для оценки эффективности предлагаемых  
рекомендаций по совершенствованию СВК

Наименование показателя	Значение
Затраты на внедрение рекомендаций, за весь период	120 000
Срок реализации, количество лет	5
Экономия от внедрения рекомендаций, в год	60 000
Финансирование внедрения данных рекомендаций за счет:	120 000
Собственных средств	100%
Ставка дисконтирования	10%

*Расшифровка исходных данных:*

1. Затраты на внедрение рекомендаций включают в себя:

100 000 руб. – дополнительные расходы на заработную плату и страховые взносы сотрудника, на которого будет возложена ответственность по внедрению и исполнению улучшений СВК;

20 000 руб. - единовременное приглашение индивидуального аудитора для изучения существующей СВК и изложение дополнительных рекомендаций.

2. Экономия от внедрения рекомендаций предполагает, что в данный момент, затраты компании на обслуживание различных штрафов, пеней и других санкций клиентов составляют в среднем 60 000 в год.

Для оценки эффективности рекомендуемых к применению мероприятий нам необходимо рассчитать следующие показатели:

-чистый дисконтированный доход (NPV)

-индекс доходности (PI)

Для расчета данных показателей будем использовать следующие формулы:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (3.5)$$

Где  $NPV$ -чистый дисконтированный доход проекта;

$CF_t$ -денежный поток в период времени  $t$ ;

$IC$ -затраты в первоначальном временном периоде;

$r$ -ставка дисконтирования.

$$PI = \frac{NPV}{IC} \quad (3.6)$$

Расчет экономического эффекта от рекомендуемых мероприятий по совершенствованию СВК приведен в таблице 3.6

Таблица 3.6

Расчет показателей экономической эффективности

Период год, t	Денежные доходы, тыс.руб. $CF_t^{in}$	Денежные расходы, тыс.руб. $CF_t^{out}$	Чистый денежный поток, тыс.руб. $NCF$	Дисконтированный денежный поток, тыс.руб. $CF_t^d$
0	-	120	-120	-
1	60	-	60	54,55
2	60	-	60	49,59
3	60	-	60	45,08
4	60	-	60	40,98
5	60	-	60	37,26
<b><math>\Sigma</math></b>				<b>227,46</b>

$$NCF_t = CF_t^{in} - CF_t^{out} \quad (3.7)$$

$$CF_t^d = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.8.)$$

$NPV=227,46-120=107,46$  тыс. руб.

$PI=227,46/120=1,9$

$PI>1$ , следовательно на основании проведенных расчетов можно сделать вывод, что внедрение рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего контроля в организации является экономически эффективным и обоснованным.

Реализация предлагаемых направлений совершенствования системы внутреннего контроля приведет к следующим положительным изменениям в организации управления АО «Гринатом»:

- 1) повышение уверенности для руководства в реализации стратегических целей, которая достигается путем своевременного выявления и оценки рисков на систематической основе и внедрения практических мер по снижению уровня риска;
- 2) повышение инвестиционного рейтинга организации, что может привести к снижению стоимости банковских продуктов для компании;
- 3) снижение возможности злоупотреблений должностных лиц и сохранность имущества организации;
- 4) совершенствование, упрощение и снижение трудоемкости контрольной работы;
- 5) повышение эффективности системы внутреннего контроля в целом.

В долгосрочной перспективе эффективная система внутреннего контроля приведет к возможности осуществления контроля по «ключевым точкам» стандартизированных бизнес-процессов для повышения качества принимаемых решений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог исследования, необходимо отметить, что система внутреннего контроля является неотъемлемым элементом системы управления компанией.

Цель магистерской диссертации – исследовать процесс построения системы внутреннего контроля организации, разработать рекомендации по ее совершенствованию достигнута.

В ходе проделанной работы были решены следующие задачи:

1. Проанализированы научные труды по вопросам организации системы внутреннего контроля;
2. Рассмотрена политика АО «Гринатом» в области формирования системы внутреннего контроля, а также проведен анализ деятельности организации в целом;
3. Проведен анализ организации системы внутреннего контроля в АО «Гринатом»;
4. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы внутреннего контроля в АО «Гринатом»;
5. Рассмотрены основные теоретические аспекты организации и функционирования системы внутреннего контроля, проведено исследование законодательной базы по данному вопросу,
6. Рассмотрен процесс документационного обеспечения системы внутреннего контроля, проанализированы существующие концепции и методики, позволяющие компании выстроить эффективную систему внутреннего контроля.

На примере конкретной организации АО «Гринатом», основной функцией которой является оказание услуг по ИТ-поддержке, услуг в области бухгалтерского и налогового учета, расчета заработной платы, рассмотрен процесс реализации системы внутреннего контроля.

В ходе общего анализа деятельности АО «Гринатом» были сделаны следующие основные выводы:

- Конечным финансовым результатом деятельности предприятия в отчетном периоде является чистая прибыль, величина которой возрастает, что является положительным результатом всей деятельности предприятия;
- Увеличение валюты баланса говорит о повышении деловой активности организации, увеличение её платежеспособности;
- Наибольший удельный вес в составе активов организации имеют: денежные средства и денежные эквиваленты, КФВ (более 50%); дебиторская задолженность (около 20%); основные средства (15%).
- Оборотные активы составляют большую часть активов, чем внеоборотные. Увеличение оборотных активов произошло из-за таких статей как: запасы (+226 451 тыс.руб), денежные средства и денежные эквиваленты (+95 782 тыс.руб.), дебиторская задолженность (+239 426 тыс.руб). Уменьшение оборотных активов связано с уменьшением сумм НДС (на 26 тыс.руб), прочих оборотных активов (на 21 195 тыс.руб.).
- Значительное увеличение уровня запасов организации можно оценить отрицательно. Большое количество запасов может свидетельствовать о затоваривании.
- Увеличение дебиторской задолженности происходит на фоне роста выручки, следовательно можно сделать вывод о: росте продаж, увеличении отсрочек платежа покупателям, увеличении доли покупателей с большими сроками оплаты, предоставлении дополнительных отсрочек платежа по гарантийным письмам, изменении кредитной политики компании т.е. увеличении срока предоставления товарного кредита.
- В составе пассива наибольший удельный вес имеют: уставный капитал (70%); оценочные обязательства (13%); кредиторская задолженность (9%);
- За 2016-2018гг. показатель собственного капитала организации значительно увеличился, прирост составил 24,37% (на 2 110 105 тыс.руб.). Рост произошел за счет увеличения уставного капитала (+1 264 000 тыс.руб.), нераспределенной прибыли (+825 235 тыс.руб.).

- Также за анализируемый период (с 2016-2018 гг.) можно отметить сокращение удельного веса заемных средств на 22,84%. На 2018 г. предприятие на 22,24% зависит от внешних источников финансирования, что относительно немного. Данный момент следует оценить положительно;

- Уменьшение долгосрочных обязательств за анализируемый период на 66 796 тыс.руб. (или на 1,53%) является положительным, и свидетельствует о том, что организация медленно погашает свои обязательства. За три анализируемых года (с 2016-2018 гг.) общая сумма краткосрочных обязательств сократилась на 916 049 тыс.руб., это произошло из-за снижения прочих краткосрочных обязательств на 1 264 000 тыс.руб. Уровень кредиторской задолженности увеличился на 193 781 тыс.руб. (или на 1,76 %);

- Оборотные активы превышают краткосрочные обязательства. Это положительный фактор, т.к. организация достаточно обеспечена оборотными средствами, которые в свою очередь могут быть использованы для погашения своих краткосрочных обязательств;

- Собственные средства превышают внеоборотные активы-это является положительной тенденцией, свидетельствует о том, что собственных средств было достаточно для привлечения внеоборотных активов;

- Баланс АО «Гринатом» за 2018 г. считается ликвидным, коэффициенты текущей, срочной, абсолютной ликвидности превышают нормативные значения.

- Проанализировав коэффициенты деловой активности АО «Гринатом», можно сделать вывод о медленно ухудшающемся положении организации. Об этом свидетельствует сокращение таких показателей как: коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости оборотных активов, коэффициент оборачиваемости запасов, увеличение среднего периода погашения кредиторской задолженности. Положительным результатом финансово-хозяйственной деятельности организации можно назвать: увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, снижение периода её погашения, рост фондоотдачи и снижение фондоёмкости, сокращение коэффициента оборачиваемости денежных средств.

- отрицательная динамика показателей рентабельности: продаж, активов, активов скорректированная, инвестиций, собственного и используемого капитала АО «Гринатом» свидетельствует об медленно ухудшающейся экономической обстановке компании. В противовес этому рост рентабельности заемного капитала и затрат положительно сказывается на финансово-хозяйственной деятельности организации.

Анализируя, систему внутреннего контроля АО «Гринатом» необходимо обратить внимание на следующие моменты: цель системы внутреннего контроля финансовой отчетности достигается путем обеспечения разумной уверенности у внешних и внутренних пользователей в достоверности финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с РСБУ или МСФО. В рамках реализации указанной цели основными задачами системы внутреннего контроля финансовой отчетности являются:

1. Создание эффективной контрольной среды: регламентация и формализация ключевых бизнес-процессов, формирование организационной структуры, обеспечивающей наличие контроля за достоверностью финансовой отчетности на каждом из уровней организации.

2. Выявление и оценка рисков искажения финансовой отчетности, в т.ч. путем сбора информации от исполнителей контроля и владельцев контрольных процедур СВК ФО;

3. Формализация и внедрение ключевых контрольных процедур СВК ФО, обеспечивающих достоверность финансовой отчетности:

- разработка контрольных процедур СВК ФО;
- закрепление ответственности за их выполнением и последующий мониторинг функционирования СВК ФО;

4. Создание эффективной системы обмена информацией между всеми уровнями организации для обеспечения своевременных коммуникаций в рамках исполнения контрольных процедур СВК ФО, выявления изменений в существующих бизнес-процессах.



## 5. Создание механизма мониторинга эффективности функционирования СВК ФО.

Проанализировав систему внутреннего контроля АО «Гринатом», можно выделить следующие положительные аспекты:

- локальные нормативные акты, определяющие стратегию и тактику в области внутреннего контроля утверждены и регулярно пересматриваются;
- стратегия и тактика действий в области внутреннего контроля определяются по результатам оценки рисков;
- система внутреннего контроля подвергается независимому мониторингу.

К недостаткам системы внутреннего контроля АО «Гринатом» можно отнести следующие факты:

- Бизнес процессы требуют более детального, полного описания, с целью выявления рисков, реализация которых может привести к негативным финансовым и нефинансовым последствиям для компании.
- Необходима рационализация контрольных процедур для исключения их избыточности или дублирования.
- Необходимо повышение доли автоматических контролей в ERP-системе, работающих в активном режиме;
- Необходима минимизация доработок ERP-системы, связанных с реализацией выявляющих контрольных процедур.

В силу постоянно меняющейся внешней среды, для обеспечения эффективности своей деятельности, организации необходимо регулярно совершенствовать систему внутреннего контроля, актуализировать бизнес-процессы, матрицу рисков и контрольных процедур.

В рамках совершенствования системы внутреннего контроля мною были предложены следующие мероприятия:

- Актуализация периметра СВК ФО;

- Формирование годового плана реализации СВК ФО;
- Формализация контрольных процедур СВК ФО, покрывающих риски искажения финансовой отчетности;
- Тестирование эффективности контрольных процедур СВК ФО путем самооценки, путем привлечения внешних консультантов;
- Устранение недостатков формализации контрольных процедур СВК ФО, выявленных в ходе тестирования;
- Ежегодная актуализация матриц рисков и контрольных процедур СВК ФО;
- Контроль сроков и результатов выполнения планов совершенствования СВК ФО;
- Качественная оценка элементов системы внутреннего контроля;
- Повышение наличия автоматических контролей в бизнес-процессах;
- Исключение несовместимых функций в работе персонала;
- Обеспечить наличие квалифицированных кадров.

Таким образом, АО «Гринатом» следует придерживаться условия функционирования, при котором стоимость реализации механизма внутреннего контроля значительно ниже, чем ущерб от реализовавшихся рисков в случае ее отсутствия.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ (ред.26.07.2019)
2. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 N 307-ФЗ (ред. от 26.11.2019)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020)
4. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020)
5. Федеральный закон от 19.07.2018 N 209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» (ред. от 07.04.2020)
6. Федеральный закон «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте» от 07.02.2011 N 7-ФЗ (ред. от 27.12.2018)
7. Федеральный закон «Об организованных торгах» от 21.11.2011 N 325-ФЗ (ред. От 27.12.2018)
8. Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 N 156-ФЗ (ред.от 02.12.2019)
9. Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред.от 07.04.2020)
10. Постановление Правительства РФ от 30.06.2012 N 667 (ред. от 11.09.2018) «Об утверждении требований к правилам внутреннего контроля, разрабатываемым организациями, осуществляющими операции с денежными средствами или иным имуществом, и индивидуальными предпринимателями, и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»
11. Информация Минфина России от 25 декабря 2013 г. N ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности»

12. Приказ Минтруда России от 21.02.2019 N 103н «Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер»» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2019 N 54154)

13. Приказ Минтруда России от 22.04.2015 N 236н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)»» (Зарегистрировано в Минюсте России 13.05.2015 N 37271)

14. Приказ Минтруда России от 19.10.2015 N 728н «Об утверждении профессионального стандарта «Аудитор»» (Зарегистрировано в Минюсте России 23.11.2015 N 39802)

15. Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный) «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 N 2н)

16. Международный стандарт аудита (МСА) 330 «Аудиторские процедуры в ответ на оцененные риски» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 24.10.2016 N 192н)

17. Международный стандарт аудита 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 N 2н)

18. Международный стандарт аудита 610 (пересмотренный, 2013 г.) «Использование работы внутренних аудиторов» (введен в действие на территории РФ Приказом Минфина России от 09.01.2019 №2н)

19. Документ (концепция) COSO «Интегрированная концепция построения системы внутреннего контроля» (2013 г.);

20. Документ (концепция) COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2004 г.).

21. Методические указания по построению и реализации системы внутренних контролей финансовой отчетности Госкорпорации «Росатом» и ее организаций;

22. Методические рекомендации по оценке дизайна и операционной эффективности контрольных процедур системы внутренних контролей финансовой отчетности Госкорпорации «Росатом» и ее организаций;

23. Азарская М.А. Система внутреннего контроля организаций: учебное пособие/ М.А.Азарская - Поволжский государственный технологический университет: Йошкар-Ола : ПГТУ, 2018. – 69 с.

24. Алексеева В.В. Методика оценки контрольных процедур в системе бухгалтерского учета/ В.В. Алексеева, И.В. Мильгунова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2016. – № 4 . – С. 127-135.

25. Андреев В. Д. Комплексный рискориентированный аудит коммерческих организаций : учеб. пособие / В.Д. Андреев - Москва: Магистр : ИНФРА-М, 2019. — 248 с.

26. Андреев В.Д. Основы интегрированного риск-ориентированного внутреннего контроля и аудита хозяйствующих субъектов : учеб. пособие / В. Д. Андреев. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. - 368 с.

27. Батуева А.Б. Организация системы внутреннего контроля / А.Б. Батуева// Вопросы науки и образования.- 2018.-№7.-С.34-39.

28. Варкулевич Т.В. Совершенствование системы внутреннего контроля как способ управления рисками в коммерческих организациях/ Т.В. Варкулевич, Е.И. Биктагирова // АНИ: экономика и управление.- 2016.- №2.-С.15-20.

29. Вилисов В.Я. Инструменты внутреннего контроля: Монография / В.Я. Вилисов, И.Е Суков.— М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. — 262 с.

30. Волков А.Г. Контроль и ревизия: учебное пособие / А.Г. Волков, Е.Н. Чернышева. – Москва : Евразийский открытый институт, 2018. – 224 с.

31. Воюцкая И.В. Современные методические подходы к регламентации внутреннего контроля / И.В.Воюцкая, Ю.Г.Мишучкова// Век качества.-2019.- №1.-С.16-21

32. Горло В.И. Использование математических моделей при оценке эффективности системы внутреннего контроля/ В.И.Горло // Экономический анализ: теория и практика- 2017. -№4.-С.14-24

33. Гудович Л.М. Затраты на службу внутреннего контроля/ Л.М.Гудович, С.Ю.Чут //Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы. Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции- 2016 г.

34. Даудов С. Д. Оценка системы внутреннего контроля внутренним аудитом как метод повышения эффективности бизнес-процессов организации/ С.Д. Даудов, О.Н. Ковалева // Вестник НГИЭИ. -2017.- № 7.-С. 132–147.

35. Демина И.Д. Законодательное и нормативное регулирование бухгалтерского учета в области формирования эффективной системы внутреннего контроля в организациях/ И.Д. Демина // Учет. Анализ. Аудит. - 2017.-№2.

36. Земсков В.В. Внутренний контроль и аудит в системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта : учебное пособие / В.В. Земсков - М. : Прометей, 2019. - 158 с.

37. Казакова Н. А. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса : монография / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова ; под ред. проф. Н.А. Казаковой. - 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. - 234 с.

38. Колабаева А.А. \_Внутренний контроль, финансовый контроль и внутренний финансовый контроль: аспекты толкования/Колабаева А.А// Наука и современность. -2018.- № 47. -С. 134-139.

39. Кучеров А. В. Совершенствование системы внутреннего контроля / А. В. Кучеров, О. В. Коробкова // Молодой ученый. — 2016. — № 5. — С. 329-332.

40. Мездриков Ю.В. Особенности международных требований к организации внутреннего контроля на предприятии/ Ю.В.Мездриков// Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2018.- №5 .- С. 64.

41. Меринов А. Ю. Оценка эффективности системы внутреннего контроля/А.Ю. Меринов // Актуальные вопросы современной науки. -2018. - №4.-С.55-62

42. Резниченко С. М. Современные системы внутреннего контроля: Учебное пособие (ФГОС) / Резниченко С.М., Сафонова М.Ф., Швырева О.И. - Ростов-на-Дону :Феникс, 2017. - 510 с.

43. Самыгин Д.Ю. Методика аудиторской проверки: процедуры, советы, рекомендации: монография / Д.Ю. Самыгин, Н.Г. Барышников, А.А. Тусков, Н.А. Шлапакова, С.Н. Катков— Москва : ИНФРА-М, 2020. — 231 с.

44. Серебрякова Т. Ю. Внутренний контроль и контроллинг : учеб. пособие / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова ; под ред. Т.Ю. Серебряковой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 238 с.

45. Серебрякова Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т.Ю. Серебрякова, О.Г. Гордеева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 233 с.

46. Стешина А.В. Теоретические аспекты внутреннего контроля: цель, задачи и основные принципы внутреннего контроля/А.В. Стешина//Цифровое будущее инновационной экономики России межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. Москва, -2018. С. 299-304.

47. Ткаченко Ю.А. Документирование внутреннего контроля /Ю.А.Ткаченко// Белгородский экономический вестник. -2017. № 4.-С.68-74

48. Хабарова А.А. Теоретические основы внутреннего контроля/ А.А.Хабарова // Евразийский Союз Ученых. -2018- №3.-С.45-49

49. Шамахова И.В. Анализ системы внутреннего контроля организации в разрезе элементов СВК в рамках современной концепции внутреннего контроля

/И.В.Шамахова //Цифровое будущее инновационной экономики России межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. Москва,- 2018. -С. 356-363.

50. Штефан М.А. Совершенствование методик оценки эффективности системы внутреннего контроля/ М.А.Штефан, А.Д. Савина// Аудиторские ведомости.-2017.-№7.-С.110-118.

#### Сайты в сети Интернет

1. Информационная система Росстата [Электронный ресурс]; база содержит материалы по государственной статистике в Российской Федерации. – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

2. Консультант плюс [Электронный ресурс]; база содержит все нормативно-правую информацию. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

3. Официальный сайт института профессиональных бухгалтеров-  
<https://www.ipbr.org/>

4. Электронная библиотека <https://elibrary.ru/defaultx.asp>



## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 20 18 г.

Организация АО «Гринатом» по ОКПО  
 Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_ по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
 Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ по ОКВЭД 2  
 Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС  
 Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ

Коды	
0710002	
	384

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За <u>31 декабря</u>	За <u>31 декабря</u>
		<u>20 18</u> г. 3	<u>20 17</u> г. 4
	Выручка 5	6 325 747	5 756 475
	Себестоимость продаж	( 5 600 010 )	( 5 161 058 )
	Валовая прибыль (убыток)	725 737	595 417
	Коммерческие расходы	( )	( )
	Управленческие расходы	( 343 623 )	( 329 197 )
	Прибыль (убыток) от продаж	382 114	266 220
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	215 590	263 907
	Проценты к уплате	( 0 )	( 0 )
	Прочие доходы	30 419	83 889
	Прочие расходы	( 77 064 )	( 73 062 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	551 059	540 954
	Налог на прибыль 7	(139 224)	(134 820)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	( 139 224 )	( 134 820 )
	отложенный налог на прибыль	28 366	14 856
	Прочее	(12)	(1922)
	Чистая прибыль (убыток)	428 698	417 497

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>31 декабря</u> 20 <u>18</u> г. <sup>3</sup>	За <u>31 декабря</u> 20 <u>17</u> г. <sup>4</sup>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>7</sup>		
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	428 698	417 407
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

## Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода, Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".
7. Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

Формы  
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах  
**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2018 г.

			Коды
Форма по ОКУД			0710001
Дата (число, месяц, год)			
Организация <u>АО «Гринатом»</u>	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД 2		
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ		384
Местонахождение (адрес) _____			

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ  
 Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора \_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора		
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН ОГРН/ ОГРНИП	

Пояснения <sub>1</sub>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>31 декабря</u> <u>2018</u> г. <sup>3</sup>	<u>2017</u> г. <sup>4</sup>	<u>2016</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	-	-	-
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	940 794	901 143	845 300
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	167 822	150 958	137 494
	Прочие внеоборотные активы	378 546	288 400	347 524
	Итого по разделу I	1 487 162	1 340 501	1 330 318
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	279 695	53 244	55 573
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	35	61	55
	Дебиторская задолженность	1 225 228	985 802	1 133 954
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2 964 000	2 929 000	2 504 000
	Денежные средства и денежные эквиваленты	174 958	114 176	36 531
	Прочие оборотные активы	105 227	126 422	48 614
	Итого по разделу II	4 749 143	4 208 705	3 778 727
	<b>БАЛАНС</b>	6 236 305	5 549 206	5 109 045

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На декабря	20 17 г. <sup>4</sup>	20 16 г. <sup>5</sup>
		20 18 г. <sup>3</sup>		
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	4 367 115	4 367 115	3 103 115
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( 20 870 ) <sup>7</sup>	( 0 )	( 0 )
	Переоценка внеоборотных активов	398 950	(8 879)	(426 285)
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)			
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>4 786 935</b>	<b>4 358 236</b>	<b>2 676 830</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	62 278	94 051	129 074
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>62 278</b>	<b>94 051</b>	<b>129 074</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	575 813	405 697	382 032
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	811 279	691 222	657 109
	Прочие обязательства	0	0	1 264 000
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1 387 092</b>	<b>1 096 919</b>	<b>2 303 141</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>6 236 305</b>	<b>5 549 206</b>	<b>5 109 045</b>

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Анализ структуры и динамики финансовых результатов АО «Гринатом»

Показатель	Сумма, тыс.руб.			Удельный вес в выручке от продаж, %			Относительные отклонения						Темпы, %					
	За январь-декабрь 2018 г.	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016 г.	За январь-декабрь 2018 г.	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016 г.	абсолютные, тыс.руб	абсолютные, тыс.руб	абсолютные, тыс.руб	по удельному весу п.п. 2018-2017 гг.	по удельному весу п.п. 2017-2016 гг.	по удельному весу п.п. 2018-2016 гг.	Роста 2018-2017	Роста 2017-2016	Роста 2018-2016	Прироста 2018-2017	Прироста 2017-2016	Прироста 2018-2016
Выручка от продажи товаров, продукции, работ и услуг за минусом НДС, акцизов	6 325 747	5 756 475	5 351 732	100	100	100	569 272	404 743	974 015	-	-	-	109,89	107,56	118,2	9,89	7,56	18,2
Себестоимость продаж	(5 600 010)	(5 161 058)	(4 684 479)	88,53	89,66	87,53	438 952	476 579	915 531	-1,13	2,13	1	108,5	110,17	119,54	8,5	10,17	9,54
Валовая прибыль (убыток)	725 737	595 417	667 253	11,47	10,34	12,48	130 320	-71 836	58 484	1,13	-2,14	-1,01	121,89	89,23	108,76	21,89	-10,77	8,76
Управленческие расходы	(343 623)	(329 197)	(323 094)	5,43	5,71	6,04	14 426	6 103	20 529	-0,28	-0,33	-0,61	104,38	101,88	106,35	4,38	1,88	6,35
Прибыль (убыток) от продаж	382 114	266 220	344 159	6,04	4,62	6,43	115 894	-77 939	37 955	1,42	-1,81	-0,39	143,53	77,35	111,03	43,53	-22,65	11,03

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Показатели	Сумма, тыс.руб.			Удельный вес в выручке от продаж, %			Относительные отклонения						Темпы, %					
	За январь-декабрь 2018 г.	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016 г.	За январь-декабрь 2018 г.	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016 г.	абсолютные, тыс.руб 2018-2017 гг.	абсолютные, тыс.руб 2017-2016 гг.	абсолютные, тыс.руб 2018-2016 гг.	по удельному весу п.п. 2018-2017 гг.	по удельному весу п.п. 2017-2016 гг.	по удельному весу п.п. 2018-2016 гг.	Роста 2018-2017	Роста 2017-2016	Роста 2018-2016	Прироста 2018-2017	Прироста 2017-2016	Прироста 2018-2016
Проценты к получению	215 590	263 907	140 071	3,41	4,58	2,62	-48 317	123 836	75 519	-1,17	1,96	0,79	81,69	188,41	153,91	-18,31	88,41	53,91
Прочие доходы	30 419	83 889	63 070	0,48	1,46	1,18	-53 470	20 819	-32 651	-0,98	0,28	-0,7	36,26	133,01	48,23	-63,74	33,01	-51,77
Прочие расходы	(77 064)	(73 062)	(242 039)	1,22	1,27	4,52	-4 002	-16 897	-16 497	-0,05	-3,25	-3,3	105,48	30,19	31,84	5,48	-69,81	-68,16
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	551 059	540 954	305 261	8,71	9,4	5,7	10 105	235 693	245 798	-0,69	3,7	3,01	101,87	177,21	180,52	1,87	77,21	80,52
Текущий налог на прибыль	(139 224)	(134 820)	(113 293)	2,2	2,34	2,12	-4 404	-21 527	-25 931	-0,14	0,22	0,08	103,27	119,00	122,89	3,27	19,00	22,89
в т.ч. постоянные налоговые активы	(12 137)	(13 434)	(44 914)	0,19	0,23	0,846	1 297	31 480	32 777	-0,04	-0,616	-0,656	90,35	29,91	27,02	-9,65	-70,09	-72,98

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Показатели	Сумма, тыс.руб.			Удельный вес в выручке от продаж, %			Относительные отклонения						Темпы, %					
	За январь-декабрь 2018 г.	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016 г.	За январь-декабрь 2018 г.	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016 г.	абсолютные, тыс.руб. 2018-2017 гг.	абсолютные, тыс.руб. 2017-2016 гг.	абсолютные, тыс.руб. 2018-2016 гг.	по удельному весу п.п. 2018-2017 гг.	по удельному весу п.п. 2017-2016 гг.	по удельному весу п.п. 2018-2016 гг.	Роста 2018-2017	Роста 2017-2016	Роста 2018-2016	Прироста 2018-2017	Прироста 2017-2016	Прироста 2018-2016
Изменение отложенных налоговых обязательств	(11 491)	(1 661)	(1 786)	0,18	0,029	0,033	- 9 830	125	- 9 705	0,15	- 0,004	0,15	691,81	93,00	643,39	591,81	- 7,00	543,39
Изменение отложенных налоговых активов	28 366	5756	9 113	0,45	0,15	0,176	22 610	- 3 357	19 253	0,30	- 0,03	0,27	492,81	63,16	311,27	392,81	- 36,84	211,27
Прочее	(12)	(1 922)	91	0	0,036	0	1 910	- 2 013	- 103	- 0,04	0,04	-	0,62	- 2 212,09	- 13,19	- 99,38	- 2 212,09	- 113,19
<i>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</i>	428 698	417 407	199 386	6,78	7,25	3,73	11 291	21802 1	22931 2	- 0,47	3,52	3,05	102,71	209,35	215,01	2,71	109,35	115,01

## Анализ структуры и динамики активов АО «Гринатом»

Наименование статьи баланса	Абсолютные величины, тыс .руб.			Структура в %, удельный вес			Изменения					
	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	В абсолютных величинах, тыс.руб.			В %-ных пунктах по уд. весу		
							2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2016 г.
<b>1.Внеоборотные активы</b>	<b>1 487 162</b>	<b>1 340 501</b>	<b>1 330 318</b>	<b>23,85</b>	<b>24,16</b>	<b>26,04</b>	<b>146 661</b>	<b>10 183</b>	<b>156 844</b>	<b>-0,31</b>	<b>-1,88</b>	<b>-2,19</b>
ОС	940 794	901 143	845 300	15,09	16,24	16,55	39 651	55 843	95 494	-1,15	-0,31	-1,46
ОНА	167 822	150 958	137 494	2,69	2,72	2,69	16 864	13 464	30 328	-0,03	0,03	0,00
Пр.ВНА	378 548	288 400	347 524	6,07	5,20	6,80	90 148	-59 124	31 024	0,87	-1,60	-0,73
<b>2.Оборотные активы</b>	<b>4 749 143</b>	<b>4 208 705</b>	<b>3 778 727</b>	<b>76,15</b>	<b>75,84</b>	<b>73,96</b>	<b>540 438</b>	<b>429 978</b>	<b>970 416</b>	<b>0,31</b>	<b>1,88</b>	<b>2,19</b>
2.1 Запасы	279 695	53 244	55 573	4,48	0,96	1,09	226 451	-2 329	224 122	3,53	3,53	3,40
НДС	35	61	55	0,001	0,001	0,001	-26	6	-20	0	0	0
2.2 Дебиторская задолженность	1 225 228	985 802	1 133 954	19,65	17,76	22,20	239 426	-148 152	91 274	1,88	-4,43	-2,55
2.3 ДС и денежные эквиваленты, и КФВ	3 138 958	3 043 176	2 540 531	50,33	54,84	49,73	95 782	502 645	598 427	-4,51	5,11	0,61
2.4 Проч. моб. Активы	105 227	126 422	48 614	1,69	2,28	0,95	-21 195	77 808	56 613	-0,59	1,33	0,74
<b>Итого Баланс</b>	<b>6 236 305</b>	<b>5 549 206</b>	<b>5 109 045</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>687 099</b>	<b>440 161</b>	<b>1 127 260</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

## Анализ структуры и динамики пассивов АО «Гринатом»

Наименование статьи баланса	Абсолютные величины, тыс .руб.			Структура в %, удельный вес			Изменения					
	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	В абсолютных величинах, тыс.руб.			В %-ных пунктах по уд. Весу		
							2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2016 г.
<b>3. Собственный капитал (СК) , в т.ч.</b>	<b>4 786 935</b>	<b>4 358 236</b>	<b>2 676 830</b>	<b>76,76</b>	<b>78,54</b>	<b>52,39</b>	<b>428 699</b>	<b>1681 406</b>	<b>2 110 105</b>	<b>- 1,78</b>	<b>26,14</b>	<b>24,37</b>
УК	4 367 115	4 367 115	3 103 115	70,03	78,70	60,74	0	1 264 000	1 264 000	- 8,67	17,96	9,29
Резервный капитал	20 870	0	0	0,33	0,00	0,00	20 870	0	20 870	0,33	0	0,33
Нераспр. прибыль(непокрытый убыток)	398 950	(8 879)	(426 285)	6,40	-0,16	-8,34	407 829	417 406	825 235	6,56	8,18	14,74
Долгосрочные обяз-ва	62 278	94 051	129 074	1,00	1,69	2,53	- 31 773	- 35 023	- 66 796	- 0,70	- 0,83	- 1,53
<b>4.Краткосрочн. обяз-ва, в т.ч.</b>	<b>1 387 092</b>	<b>1 096 919</b>	<b>2 303 141</b>	<b>22,24</b>	<b>19,77</b>	<b>45,08</b>	<b>290 173</b>	<b>- 1 206 222</b>	<b>- 916 049</b>	<b>2,48</b>	<b>- 25,31</b>	<b>- 22,84</b>
4.1.Кредиторская задолженность	575 813	405 697	382 032	9,23	7,31	7,48	170 116	23 665	193 781	1,92	- 0,17	1,76
4.2. Оценочные обязательства	811 279	691 222	657 109	13,01	12,46	12,86	120 057	34 113	154 170	0,55	- 0,41	0,15
4.3. Проч. Обяз-ва	0	0	1 264 000	0	0	24,74	0	- 1 264 000	- 1 264 000	0	- 24,74	- 24,74
<b>Итого Баланс</b>	<b>6 236 305</b>	<b>5 549 206</b>	<b>5 109 045</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>687 099</b>	<b>440 161</b>	<b>1 127 260</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

## Баланс ликвидности АО «Гринатом»

Актив	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	Пассив	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	Сравнение активов с пассивами на 31 декабря 2018 г.	Сравнение активов с пассивами на 31 декабря 2017г.	Сравнение активов с пассивами на 31 декабря 2016 г.
1. А1 - наиболее ликвидные активы(ДС+КФВ)	3 138 958	3 043 176	2 540 531	1.П1 - наиболее срочные обязательства (КЗ)	575 813	405 697	382 032	А1 > П1	А1 > П1	А1 > П1
2. А2 – быстро реализуемые активы (ДЗ краткосрочная+пр. ОА)	1 330 455	1 112 224	1 182 568	2.П2 - краткосрочные пассивы (КЗС +прочие КО)	811 279	691 222	1 921 109	А2 > П2	А2 > П2	А2 < П2
3. А3 - медленно реализуемые активы (З+НДС+ ДЗ долгосроч+ДФВ)	279 730	53 305	55 628	3. П3 - долгосрочные пассивы (ДО)	62 278	94 051	129 074	А3 > П3	А3 < П3	А3 < П3
4. А4 – трудно-реализуемые активы (ВНА-ДФВ)	1 487 162	1 340 501	1 330 318	4. П4 - постоянные пассивы(СК)	4 786 935	4 358 236	2 676 830	А4 < П4	А4 < П4	А4 < П4
<b>БАЛАНС</b>	<b>6 236 305</b>	<b>5 549 206</b>	<b>5 109 045</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>6 236 305</b>	<b>5 549 206</b>	<b>5 109 045</b>	-	-	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

## Показатели деловой активности АО «Гринатом»

Наименование	Алгоритм расчета	Значение за январь-декабрь 2018 г.	Значение за январь-декабрь 2017 г.	Значение за январь-декабрь 2016 г.	Отклонение								
					Абсолютное			Относительное					
					2018-2017	2017-2016	2018-2016	Темп роста (%) 2018-2017	Темп роста (%) 2017-2016	Темп роста (%) 2018-2016	Темп прироста (%) 2018-2017	Темп прироста (%) 2017-2016	Темп прироста (%) 2018-2016
1. Коэффициент оборачиваемости активов	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина активов}}$	1,073	1,08	1,22	-0,007	-0,14	-0,147	99,35	88,52	87,95	-0,64	-11,47	-12,05
2. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина ВНА}}$	4,47	4,31	3,81	0,16	0,5	0,66	103,71	113,12	117,32	3,71	13,12	17,32
3. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Ср. вел. ОА}}$	1,41	1,44	1,79	-0,03	-0,35	-0,38	97,92	80,45	78,77	-2,08	-19,55	-21,23
4. Коэффициент оборачиваемости запасов	$\frac{\text{Себестоимость}}{\text{Средняя величина запасов}}$	33,63	94,86	58,59	-61,23	36,27	-24,96	35,45	161,90	57,40	-64,55	61,90	-42,6

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 7

Наименование	Алгоритм расчета	Значение (за январь-декабрь 2018 г.)	Значение (За январь-декабрь 2017г.)	Значение (За январь-декабрь 2016г.)	Отклонение								
					Абсолютное			Относительное					
					2018-2017	2017-2016	2018-2016	Темп роста (%) 2018-2017	Темп роста (%) 2017-2016	Темп роста (%) 2018-2016	Темп прироста (%) 2018-2017	Темп прироста (%) 2017-2016	Темп прироста (%) 2018-2016
5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя} \cdot \text{величина} \cdot \text{ДЗ}}$	5,72	5,43	4,84	0,29	0,59	0,88	105,34	112,19	118,18	5,34	12,19	18,18
6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$\frac{\text{Себестоимость}}{\text{Средняя} \cdot \text{величина} \cdot \text{КЗ}}$	11,41	13,1	11,97	-1,69	1,13	-0,56	87,10	109,44	95,32	-12,90	9,44	-4,68
7. Фондоотдача (коэффициент оборачиваемости основных средств)	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя} \cdot \text{стоимость} \cdot \text{ОС}}$	6,87	6,59	5,91	0,28	0,68	0,96	104,25	111,51	116,24	4,25	11,51	16,24

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 7

Наименование	Алгоритм расчета	Значение (за январь - декабрь 2018 г.)	Значение (За январь-декабрь 2017г.)	Значение (За январь-декабрь 2016г.)	Отклонение								
					Абсолютное			Относительное					
					2018-2017	2017-2016	2018-2016	Темп роста (%) 2018-2017	Темп роста (%) 2017-2016	Темп роста (%) 2018-2016	Темп прироста (%) 2018-2017	Темп прироста (%) 2017-2016	Темп прироста (%) 2018-2016
8. Фондоёмкость	$\frac{1}{F_{OT}}$	0,146	0,152	0,169	-0,006	-0,017	-0,023	96,05	89,94	86,39	-3,95	-10,06	-13,61
9.Средний период погашения дебиторской задолженности в днях	$\frac{360}{k_D}$	62,94	66,30	74,38	-3,36	-8,08	-11,44	94,93	89,14	84,62	-5,07	-10,86	-15,38
10. Средний период погашения кредиторской задолженности в днях	$\frac{360}{k_{крз}}$	31,55	27,48	30,08	4,07	-2,6	1,47	114,81	91,36	104,89	14,81	-8,64	4,89
11.Коэффициент оборачиваемости денежных средств	$\frac{Выручка}{Средняя \cdot величина \cdot ДС}$	43,76	76,39	84,46	-32,63	-8,07	-40,7	57,27	90,45	51,81	-42,72	-9,55	-48,19

## Анализ коэффициентов инвестиционной активности АО «Гринатом» за 2018-2016 гг.

Наименование	Алгоритм расчета	Значение января-декабрь 2018	Значение января-декабрь 2017	Значение январь-декабрь 2016	Изменения								
					Абсолютное			Относительное					
					2018-2017	2017-2016	2018-2016	Темп роста (%) 2018-2017	Темп роста (%) 2017-2016	Темп роста (%) 2018-2016	Темп прироста (%) 2018-2017	Темп прироста (%) 2017-2016	Темп прироста (%) 2018-2016
1. Коэффициент инвестирования	$\frac{СК}{ВНА}$	3,22	3,25	2,01	-0,03	1,24	1,21	99,08	161,69	160,2	-0,92	61,69	60,2
2. Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций	$\frac{ВНА}{СК + ДО}$	0,31	0,30	0,47	0,01	-0,17	-0,16	103,33	63,83	65,96	3,33	-36,17	-34,04
3. Коэффициент структуры долгосрочных инвестиций	$\frac{ДО}{ВНА}$	0,042	0,070	0,097	-0,028	-0,027	-0,055	60	72,16	43,30	-40	-27,84	-56,70

## Анализ показателей финансовой устойчивости АО «Гринатом».

Наименование	Условное обозначение	Алгоритм расчета	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	Изменения		
						2018г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2016 г.
1. Собственные оборотные средства (капитал)	СОС (СОК)	СК (итог 3 раздела) – ВНА (итог 1 раздела)	3 299 773	3 017 735	1 346 512	282 038	1 671 223	1 953 261
2. Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов	СиДИ	СОС + Кр1(долгосрочные заемные средства)	3 362 051	3 111 786	1 475 586	1 886 465	1 636 200	1 886 465
3. Общая величина основных источников формирования запасов	ОБИ	СиДИ + Кр2(краткосрочные заемные средства)	4 749 143	4 208 705	3 778 727	540 438	429 978	970 416
4. Излишек (недостаток) собственных источников формирования запасов	$\Delta СОС$	СОС – 3	3 020 078	2 964 491	1 290 939	55 587	1 673 552	1 729 139
5. Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных источников формирования запасов	$\Delta СиДИ$	СиДИ – 3	3 082 356	3 058 542	1 420 013	23 814	1 638 529	1 662 343
6. Излишек (недостаток) общей величины источников формирования запасов	$\Delta ОБИ$	ОБИ – 3	4 469 448	4 155 461	3 723 154	313 987	432 307	746 294

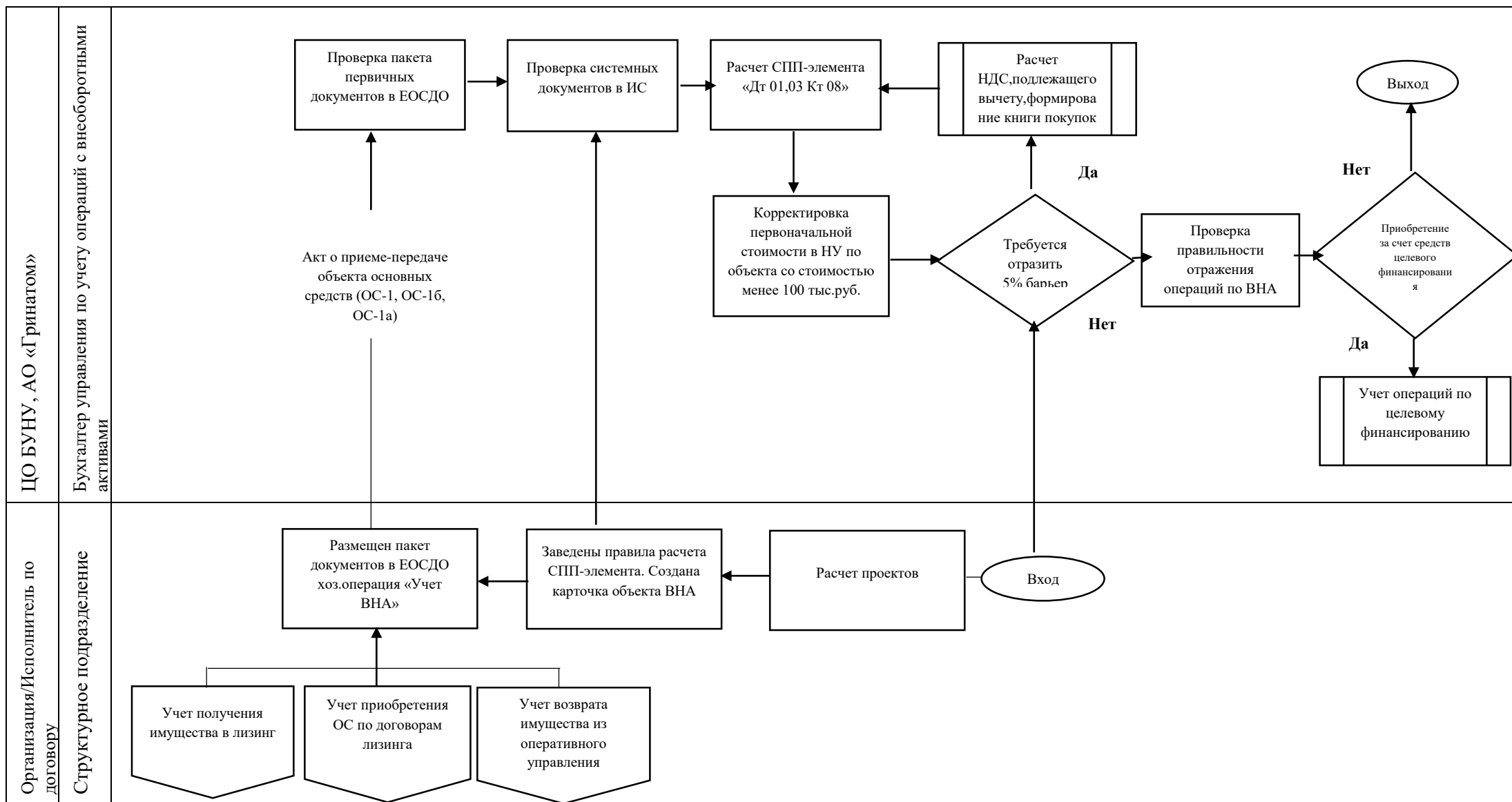
### Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименование показателя	Условно е обозна- чение	Алгоритм Расчета	Нормативное Значение	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016 г.	Изменения		
							2018г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2016 г.
Показатели структуры источников финансирования									
Коэффициент автономии	$k_A$	СК/ВБ	$\geq 0,5$	0,77	0,79	0,52	-0,02	0,26	0,24
Коэффициент финансовой зависимости (финансовый рычаг)	КЗ	ЗК/ВБ	$\leq 0,5$	0,23	0,21	0,48	0,02	-0,26	-0,24
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	К з/с	ЗК/СК	$\leq 1$	0,30	0,27	0,91	0,03	-0,64	-0,61
Коэффициенты покрытия									
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами оборотных активов	$k_{ОБ.СОС}$	СОС/ОА	$> 0,1$	0,69	0,72	0,36	-0,02	0,36	0,34
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	$k_{ОБ.МЗ}$	СОС /З	$\geq 0,6 - 0,8$	11,80	56,68	24,23	-44,88	32,45	-12,43
Коэффициент маневренности собственного капитала	$k_{МСК}$	СОС /СК	0,2-0,5	11,80	56,68	24,23	-44,88	32,45	-12,43

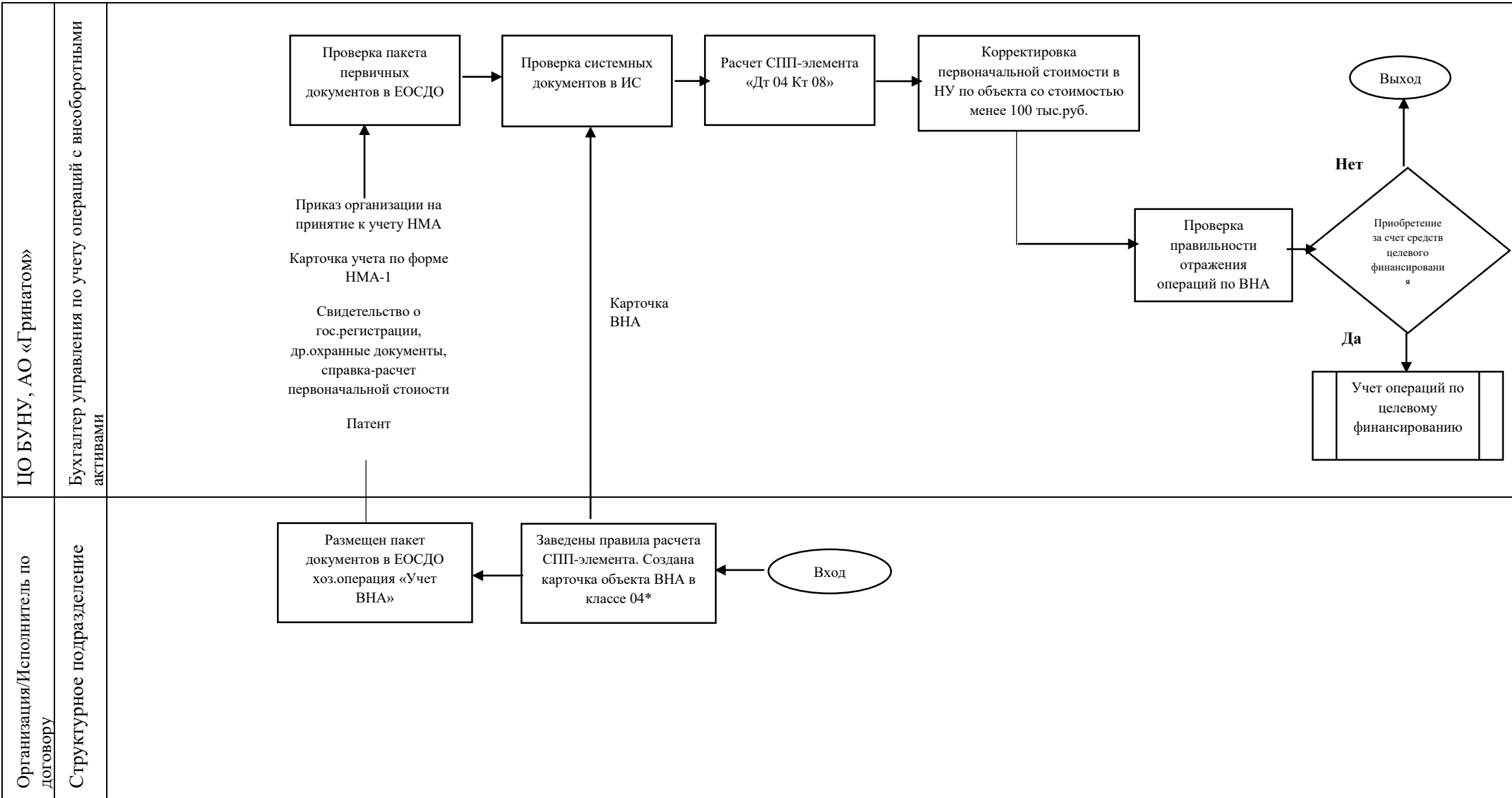
\* $\Delta СОС \geq 0$ ,  $\Delta СИДИ \geq 0$ ,  $\Delta ОБИ \geq 0$ ,  $k_{ОБ.СОС} > 0,1$ , и  $k_{ОБ.МЗ} > 1$  следовательно, можно судить об абсолютной устойчивости организации.



**Бизнес-процесс по учету основных средств, разработанный АО «Гринатом»**



**Бизнес-процесс по учету нематериальных активов, разработанный АО «Гринатом»**



## Пример матрицы рисков и контроля

Риск	Вероятность	Связан ли с риском мошенничества (да/нет)	Контрольная процедура (КП)	Исполнитель КП	Частота выполнения КП	Тип контрольной процедуры	Вид контрольной процедуры	Документальное подтверждение КП
Некорректное отражение приобретения материалов и основных средств в учете	Низкая	Да	Автоматическое формирование документа по приходу ТМЦ в соответствии с заказом. При оприходовании материала ответственный сотрудник в системе указывает номер заказа на поставку, из которого автоматически проставляется количество и сумма заказа. При этом система не позволяет изменить сумму заказа и оприходовать количество материала большее, чем указано в заказе.	[Указывается должность работника ИТ подразделения]	По мере необходимости	Автоматизированная	Предотвращающая	Не требуется
Некорректный перенос данных из модуля учета ТМЦ в Главную книгу	Низкая	Нет	Сверка данных модуля по учету ТМЦ с модулем Главной книги. Исполнитель контрольной процедуры выгружает данные двух модулей и осуществляет сверку данных по остаткам в модулях в разрезе всех соответствующих счетов. В случае выявления расхождений Исполнитель контрольной процедуры дает соответствующие комментарии и при необходимости инициирует внесение корректировок в учет.	[Указывается должность работника]	Ежемесячно	ИТ-зависимая ручная	Выявляющая	Отчеты из модулей, файл Excel по сверке с комментариями по расхождениям

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 13

Риск	Вероятность	Связаны ли с риском мошенничества (да/нет)	Контрольная процедура (КП)	Исполнитель КП	Частота выполнения КП	Тип контрольной процедуры	Вид контрольной процедуры	Документальное подтверждение КП
Несвоевременное отражение расходов в учете	Высокая	Да	Сверка взаиморасчетов с контрагентами. Ежеквартально, ответственные сотрудники бухгалтерии формируют Акты сверки с информацией о состоянии расчетов на конец отчетного периода. Акты составляются выборочно по группам контрагентов согласно методике, утвержденной в организации. По результатам Исполнитель контрольной процедуры анализирует полученные Акты и при необходимости инициирует внесение соответствующих корректировок в учет.	[Указывается должность работника]	Ежеквартально	Ручная	Выявляющая	Акты сверок взаиморасчетов, Реестр актов сверок.

### Принципы построения СВК ФО, используемые АО «Гринатом»

Наименование принципа	Характеристика
Законность	Построение и реализация системы внутреннего контроля финансовой отчетности осуществляется в соответствии с законодательством РФ, внутренней нормативной документацией организации;
Целостность	Процесс внутреннего контроля реализуется одновременно на всех уровнях, всеми работниками и подразделениями организации;
Объективность	При построении и реализации системы внутреннего контроля финансовой отчетности соответствующие исполнители контроля руководствуются объективной и достоверной информацией: осуществляется анализ как можно большего, при анализе информации применяется комплексный подход;
Достаточность	Контрольные функции в полной мере обеспечивают выполнение соответствующих задач;
Ответственность	Работникам организации определены обязанности в области функционирования системы внутреннего контроля финансовой отчетности;
Разграничение полномочий	<p>А) не допускается назначение одному и тому же подразделению или работнику организации функций по санкционированию, осуществлению и регистрации операций в учете, обеспечению сохранности активов и осуществлению процесса инвентаризации;</p> <p>Б) не допускается назначение одному и тому же подразделению/работнику СВК ФО функций по разработке дизайна и внедрению контрольных процедур СВК ФО и их последующему независимому тестированию;</p> <p>В) не допускается назначение одному и тому же подразделению/работнику осуществление контрольной процедуры СВК ФО и мониторинг(контроль) её исполнения;</p> <p>Г) не допускается назначение работнику обязанностей по выполнению контрольной процедуры СВК ФО, направленной на выявление ошибок в действиях, выполняемых самим работником.</p>

Целесообразность	Решение о внедрении СВК ФО и/или отдельных её элементов принимается с учетом целесообразности такого внедрения;
Единство процесса выявления и устранения недостатков	Работники организации при выявлении недостатков обеспечивают их устранение: разрабатывают и исполняют рекомендации по устранению недостатков и осуществляют мониторинг процесса их устранения;
Актуальность	Обеспечивается постоянное развитие системы внутренних контролей финансовой отчетности, её соответствие существующим хозяйственным условиям, целям, задачам организации.
Непрерывность	Развитие СВК ФО в организации осуществляется на непрерывной основе с целью своевременного и полного предупреждения, ограничения и предотвращения рисков искажения финансовой отчетности;
Сбалансированность полномочий	Права, возможности, функционал и обязанности подразделения или работника сбалансированы: недопустимо назначение функций, не обеспеченных соответствующими полномочиями, а также материально-технической базой и прочими средствами для их выполнения;
Сбалансированность контрольной функции	Контрольные функции реализовываются в соответствии с их задачами и целями

### Характеристики уровней зрелости внутреннего контроля в процессах АО «Гринатом»

№ п/п	Характеристики	Уровень зрелости				
		Начальный	Развивающийся	Стабильный	Управляемый	Оптимизируемый
1. Формализация процесса и контрольных процедур						
1	Уровень регламентации процесса	Процесс не регламентирован	Процесс регламентирован частично (не все этапы)	Процесс регламентирован в соответствии с установленными в АО «Гринатом» требованиями	Процесс полностью регламентирован и стандартизирован (в соответствии с иерархией регламентирующих документов)	Процесс полностью регламентирован и стандартизирован (в соответствии с иерархией регламентирующих документов). Имеется механизм пересмотра и адаптации регламентов.
2	Уровень формализации целей процесса	Цели процесса не определены	Общие цели процесса определены и формализованы. Выделены финансовые или смысловые цели. Цели представляют собой подробное описание ожидаемых результатов.	Для процесса определены и формализованы цели, которые коррелируют с вышестоящими целями (группы процессов, стратегическими целями АО «Гринатом») и учитывают требования заинтересованных сторон. Цели представляют собой подробное описание ожидаемых результатов.	Для процесса определены и формализованы цели по все категориям: результативность, эффективность, продуктивность, соблюдение ограничений. Цели представляют собой подробное описание ожидаемых результатов. Цели процесса коррелируют с вышестоящими целями и учитывают требования заинтересованных сторон. Цели содержат полное и точное описание желаемых результатов процесса.	Для процесса определены и формализованы цели по все категориям: результативность, эффективность, продуктивность, соблюдение ограничений. Цели процесса коррелируют с вышестоящими целями. Существует процедура актуализации целей. Цели содержат полное и точное описание желаемых результатов процесса.

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 15

№ п/п	Характеристики	Уровень зрелости				
		Начальный	Развивающийся	Стабильный	Управляемый	Оптимизируемый
3	Распределение полномочий и ответственности за контроль и формализация контрольных процедур	Отсутствует распределение полномочий и ответственности между участниками процесса. Процесс не содержит контрольных процедур.	Полномочия и ответственность за контроль закреплены за владельцем процесса в одном из положений регламента. Процесс содержит формализованные процедуры внутреннего контроля, которые исполняются на периодической основе.	Распределение полномочий по контролю формализовано (наличие матрицы «распределение полномочий по контролю»). Процесс содержит формализованные процедуры внутреннего контроля, которые исполняются на постоянной основе. Существует механизм проверки полноты и корректности исполнения контрольных процедур.	Распределение полномочий по контролю формализовано в виде матрицы «распределение полномочий по контролю». Также ответственность за контроль закреплена в должностных инструкциях ответственных работников. Процесс контроля осуществляется на основании формализованных инструкций по контролю. Процесс содержит формализованные процедуры внутреннего контроля, которые исполняются на постоянной основе. Существует механизм проверки полноты и корректности исполнения контрольных процедур. Результативность контроля оценивается на постоянной основе.	Распределение полномочий по контролю формализовано в виде матрицы «распределение полномочий по контролю». Также ответственность за контроль закреплена в должностных инструкциях ответственных работников. Процесс контроля осуществляется на основании формализованных инструкций по контролю. Существует процедура периодической актуализации матрицы по контролю, должностных инструкций сотрудников и инструкций по контролю. Процесс содержит формализованные процедуры внутреннего контроля, которые исполняются на постоянной основе. Существует механизм проверки полноты и корректности исполнения контрольных процедур. На постоянной основе оценивается результативность и эффективность контрольных процедур.

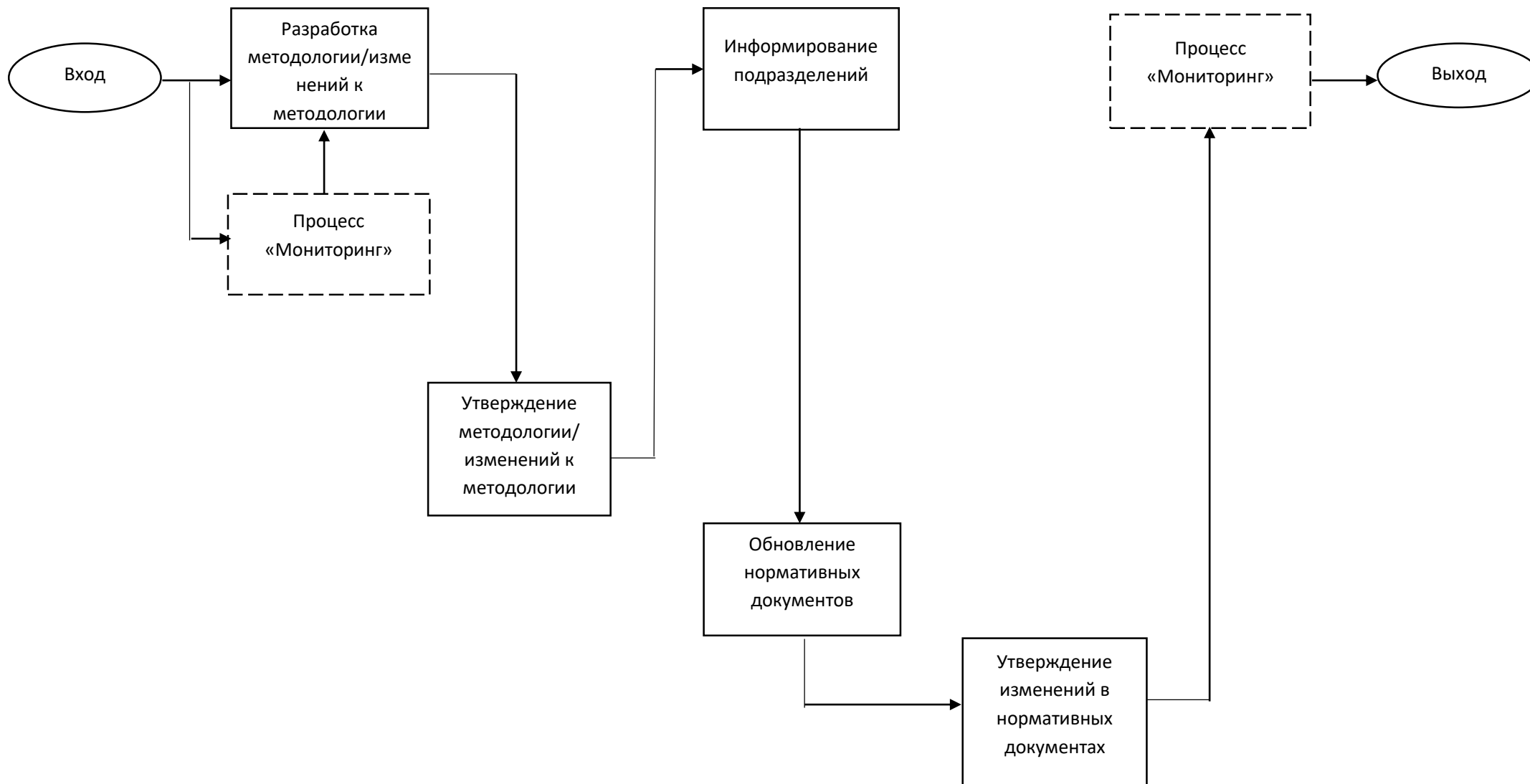


## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 15

№ п/п	Характеристики	Уровень зрелости				
		Начальный	Развивающийся	Стабильный	Управляемый	Оптимизируемый
2. Исполнение контрольных процедур						
4	Исполнение контрольных процедур	Контрольные процедуры не исполняются	Контрольные процедуры исполняются эпизодически, согласно сложившимся обычаям по ведению ФХД.	Контрольные процедуры исполняются, но процесс не содержит механизмов проверки их исполнения	Контрольные процедуры исполняются, процесс содержит механизмы проверки исполнения контрольных процедур	Контрольные процедуры исполняются, процесс содержит механизмы проверки их исполнения, по результатам проверки готовятся отчеты и в случае неполного или некорректного исполнения контрольные процедуры выполняются корректирующие мероприятия.
5	Наличие знаний и компетенций в области ВК	Никто из участников процесса не обладает знаниями и компетенциями в области ВК и не осуществляет выявление недостатков ВК	Менеджеры, осуществляющие управление процессом, обладают базовыми знаниями и компетенциями в области ВК и осуществляют на периодической основе выявление недостатков ВК	Менеджеры процесса обладают необходимым уровнем знаний в области ВК и определяют и инициируют устранение недостатков в ВК в случаях возникновения существенных отклонений.	Необходимое количество участников процесса (менеджеры, исполнители) обладают набором компетенций в области внутреннего контроля, что достигается путем периодического проведения соответствующих обучающих тренингов и семинаров.	Необходимое количество участников процесса (менеджеры, исполнители) обладают набором компетенций в области внутреннего контроля, что подтверждается результатами периодической аттестации. Существует и актуализируется база знаний по внутреннему контролю.

№ п/п	Характеристики	Уровень зрелости				
		Начальный	Развивающийся	Стабильный	Управляемый	Оптимизируемый
3. Оценка результативности контрольных процедур						
6	Наличие механизма, позволяющего оценивать фактическое достижение результатов процесса	Механизмы оценки степени фактического достижения результатов отсутствуют	Периодически процесс оценивается по степени достижения ключевых фактических показателей	Процесс на постоянной основе оценивается по степени достижения фактических показателей. Проводится оценка достоверности управленческой и бухгалтерской отчетности по процессу.	Процесс на постоянной основе оценивается по степени достижения фактических показателей. Проводится оценка достоверности управленческой и бухгалтерской отчетности по процессу. Осуществляется переход к оценке эффективности в части операционных проектов путем соотнесения расходов на контроль к размеру возможных потерь.	Процесс на постоянной основе оценивается по степени достижения фактических показателей. Проводится оценка достоверности управленческой и бухгалтерской отчетности по процессу. Осуществляется переход к оценке эффективности в части операционных и инвестиционных проектов путем соотнесения расходов на контроль к размеру возможных потерь.
7	Наличие механизма, позволяющего проводить оценку результативности контрольных процедур	Результативность контрольных процедур не оценивается	Результативность контрольных процедур эпизодически оценивается менеджерами процесса	Результативность контролей оценивается на эпизодической основе менеджерами процесса и СОВК (на основании информации о возможных и реализовавшихся угрозах, а также на основании карты рисков процесса).	Результативность контролей оценивается на постоянной основе менеджерами процесса и СОВК	Результативность контролей оценивается на постоянной основе менеджерами процесса и СОВК. Менеджеры и участники процесса производят самооценку результативности контрольных процедур. Механизмы самооценки формализованы.

№ п/п	Характеристики	Уровень зрелости				
		Начальный	Развивающийся	Стабильный	Управляемый	Оптимизируемый
4. Оценка эффективности контрольных процедур и системы ВК						
8	Наличие механизма, позволяющего оценивать эффективность контрольных процедур	Эффективность контрольных процедур не оценивается	Эффективность контрольных процедур эпизодически оценивается менеджерами процесса	Эффективность контролей оценивается на эпизодической основе менеджерами процесса и СОВК путем соотнесения расходов на контроль к размеру возможных потерь	Эффективность контролей оценивается на эпизодической основе менеджерами процесса и СОВК путем соотнесения расходов на контроль к размеру возможных потерь. Оценивается необходимость введения дополнительных контролей с целью минимизации возможных потерь на основании карты рисков, присущих данному процессу.	Эффективность контролей оценивается на эпизодической основе менеджерами процесса и СОВК путем соотнесения расходов на контроль к размеру возможных потерь. Оценивается необходимость введения дополнительных контролей с целью минимизации возможных потерь на основании карты рисков, присущих данному процессу. Эффективность контрольных процедур периодически оценивается независимыми внешними экспертами.
9	Осуществление деятельности по оценке системы ВК	Система ВК не оценивается	Система ВК не оценивается	Система ВК оценивается поэлементно, нерегулярно	ВК процесса оценивается СОВК на периодической основе	Оценка адекватности системы внутреннего контроля производится менеджерами процесса на периодической основе (самооценка внутреннего контроля). СОВК проводит оценку на периодической основе.

**Блок –схема: Процесс разработки методологии СВК ФО АО «Гринатом»**

## Матрица распределения ролей и ответственности основных субъектов внутреннего контроля

Субъект системы ВК	Роль субъекта системы ВК	Ответственность в системе ВК
1	2	3
Наблюдательный совет	Осуществляет контроль за реализацией стратегии АО «Гринатом», задает направления развития системы ВК.	Отвечает за соответствие государственным политикам утверждаемых направлений развития системы ВК
Ревизионная комиссия	Осуществляет проверки деятельности организации о соответствии деятельности закону об её образовании, соблюдении законодательства, сохранности переданного имущества и эффективности его использования, вносит требования об устранении недостатков системы ВК и рекомендации о совершенствовании системы.	Отвечает за качественное исполнение проверок. Своевременность представления требований и рекомендаций.
Генеральный директор	Управляет формированием и функционирование системы ВК и контрольной среды, устанавливает цели и задачи системы и отдельных её сегментов и компонентов на долгосрочную, среднесрочную и срочную перспективы, осуществляет общее руководство деятельностью СОВК. Осуществляет контроль деятельности кураторов групп процессов и владельцев групп процессов, находящихся в прямом подчинении. Организует корректирующие действия по выявленным внутренним контролем отклонениям, касающимся деятельности организации в целом либо формирующим угрозу для её устойчивого функционирования.	Отвечает за состояние системы ВК в целом
Правление	Осуществляет координацию деятельности по установлению взаимозависимости между контролем в отдельных группах бизнес-процессов при рассмотрении программ, проектов и политик. Исполняет предусмотренные положение о правлении контрольные процедуры.	Отвечает за скоординированность и сопоставимость проектируемых сегментов системы ВК и целой системой, исполнение контрольных процедур.
Контрольная комиссия	Являясь коллегиальным органом при генеральном директоре, координирует формирование целостной системы ВК. Утверждает методики контрольной деятельности, рассматривает результаты контрольных проверок, осуществляемых различными субъектами ВК, и обеспечивает проверку полноты и адекватности требований и рекомендаций, выданных по результатам проверок. Осуществляет контроль за исполнением рекомендаций.	Отвечает: за формирование политики внутреннего контроля, за реализацию возложенных на комиссию контрольных процедур в группе процессов «Внутренний контроль и аудит»
Специализированные органы внутреннего контроля	Осуществляют проверки методами контрольно-ревизионной деятельности, внутреннего аудита. Обеспечивают представление независимой объективной оценки состояния системы ВК, объективной информации о состоянии контролируемых объектов и процессов, выявляют скрытые потери, угрозы и риски. Координируют изменения Системы ВК. Организуют подготовку и проведение экспертно-аналитических мероприятий.	Отвечают за: выявление скрытых существенных отклонений в деятельности организации; осуществление оценки системы ВК, эффективности корпоративного управления и управления рисками; управление развитием системы ВК посредством проведения внутренних аудитов и направления соответствующих требований и рекомендаций.

1	2	3
Коллегиальные органы при высшем руководстве	Исполняют контрольные процедуры, предусмотренные положениями об них (например, согласование)	Отвечает за полное и качественное исполнение контрольных процедур
Куратор групп процессов	Формирует внутренний контроль, контрольную среду и его мониторинг в курируемых процессных областях. Осуществляет контроль в категориях достижения целей и планируемых результатов, законности и эффективности и управление существенными отклонениями в процессах курируемой группы.	Отвечает за состояние внутреннего контроля в курируемых процессных областях
Владелец группы процессов	Организует внутренний контроль в управляемой группе процессов, контрольную среду, формирует дизайн контролей в группе процессов, обеспечивает мониторинг действенности внутренних контролей в группе процессов. Осуществляет контроль деятельности исполнителей процессов. Организует корректирующие действия по выявленным внутренним контролем отклонениям, касающимся групп процессов.	Отвечают: за фактическое состояние контрольной среды; за организацию, регламентацию и дизайн внутреннего контроля в группе процессов; за действенность внутреннего контроля, позволяющего получить уверенность в достижении фактического результата, достоверности отчетности, эффективности соблюдения регламентов; за своевременное и полное принятие корректирующих воздействий; за регулярный мониторинг системы ВК и поддержание её в адекватном и эффективном состоянии.
Владелец процесса	Организует внутренний контроль в процессе, формирует дизайн контролей в процессе, обеспечивает мониторинг действенности внутренних контролей в процессе. Осуществляет контроль деятельности исполнителей контрольных процедур. Организует корректирующие действия по выявленным внутренним контролем отклонениям.	За организацию, регламентацию и дизайн внутренних контролей в группе процессов; за действенность внутренних контролей, позволяющего получить уверенность в достижении фактического результата, достоверности отчетности, эффективности, соблюдении регламентов; за своевременное и полное принятие корректирующих воздействий; за регулярный мониторинг системы ВК и поддержание её в адекватном и эффективном состоянии
Общий центр обслуживания	Исполняет контрольные процедуры, делегированные в ОЦО в соответствии с функциями, которые ОЦО исполняют на основании заключенных договоров.	Отвечает: за исполнение делегированных контрольных процедур; за состояние системы ВК в самом ОЦО
Коллегиальные контрольные органы	Исполняют контрольные процедуры, внедренные в процесс в соответствии с положениями об указанных органах.	Отвечают за исполнение контрольных процедур
Институты взаимодействия с заинтересованными сторонами	Оказывают воздействие на формирование контрольной среды. Обеспечивают получение объективной информации о реализуемых процессах, включение контрольных усилий заинтересованных сторон в интересах организации. Могут исполнять контрольные процедуры	Отвечают: за организацию и действенность коммуникационных каналов и коммуникативных площадок; за исполнение контрольных процедур

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 17

1	2	3
Единоличный исполнительный орган управления	Формирует в организации систему ВК, контрольную среду, устанавливает цели и задачи системы и отдельных её сегментов и компонентов на среднесрочную, срочную перспективы. Осуществляют контроль деятельности кураторов групп процессов и владельцев групп процессов Организует корректирующие действия по выявленным внутренним контролем отклонениям, касающимся деятельности организации.	Отвечают за состояние системы ВК в организации
Ревизионные комиссии	Осуществляют проверки в интересах основного заказчика (в соответствии с законодательством-представителя собственника общества), целью которых является подтверждение достоверности данных финансовой отчетности.	Отвечают за исполнение контрольной процедуры по проведению проверки

План мероприятий по совершенствованию СВК ФО АО «Гринатом» на 2020 г.

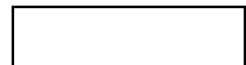
№ п/п	Мероприятие	Начало	Окончание	Актуализация	Проверка и согласование	Отработка замечаний	Проверка и согласование 2 версия	Издание приказа	Фактическое окончание
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>Формализация учетных процессов и контрольных процедур по учетным процессам</b>	<b>04.03.2020</b>	<b>31.12.2020</b>						
<b>1</b>	<b>Формализация процессов и контрольных процедур по учетному процессу «Формирование данных для ведения учета ВНА и МСФО»</b>	<b>30.09.2020</b>	<b>08.11.2020</b>						
<b>2</b>	<b>Актуализация целевых учетных процессов и контрольных процедур по учетным процессам</b>	<b>14.10.2020</b>	<b>31.12.2020</b>						
<b>3</b>	<b>Оценка дизайна и актуализация контрольных процедур по учетным процесса 1С ERP:</b>	<b>04.03.2020</b>	<b>13.09.2020</b>						
3.1.	Закрытие периода, формирование отчетности и подготовка данных для загрузки в систему консолидации	04.03.2020	12.04.2020						
3.2.	Учет налоговых обязательств	04.03.2020	12.04.2020						
3.3.	Учет банковских операций	08.04.2020	08.05.2020						
3.4.	Учет финансовых вложений	08.04.2020	08.05.2020						
3.5.	Учет полученных кредитов и займов	08.04.2020	08.05.2020						



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.6.	Учет расчетов с персоналом по оплате труда и прочим операциям	13.05.2020	31.05.2020						
3.7.	Учет затрат и формирование себестоимости	03.06.2020	28.06.2020						
3.8.	Учет операций по целевому по целевому финансированию	03.06.2020	28.06.2020						
3.9.	Учет операций с капиталом	03.06.2020	28.06.2020						
3.10	Учет операций с материальными ценностями	01.07.2020	02.08.2020						
3.11	Учет торговых операций	01.07.2020	02.08.2020						
3.12	Учет операций по приобретению/оказанию работ/услуг	05.08.2020	23.08.2020						
3.13	Учет операций с внеоборотными активами	26.08.2020	13.09.2020						
<b>4</b>	<b>Оценка дизайна и актуализация контрольных процедур по учетным процессам SAP ERP (ГК, ТК, ТСЭ,РЭА)</b>	<b>04.03.2020</b>	<b>13.09.2020</b>						
4.1	Закрытие периода, формирование отчетности и подготовка данных для загрузки в систему консолидации	04.03.2020	12.04.2020						
4.2.	Учет налоговых обязательств	04.03.2020	12.04.2020						
4.3.	Учет банковских операций	08.04.2020	08.05.2020						
4.4.	Учет финансовых вложений	08.04.2020	08.05.2020						
4.5.	Учет полученных кредитов и займов	08.04.2020	08.05.2020						
4.6.	Учет расчетов с персоналом по оплате труда и прочим операциям	13.05.2020	31.05.2020						

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.7	Учет затрат и формирование себестоимости	03.06.2020	28.06.2020						
4.8	Учет операций по целевому финансированию	03.06.2020	28.06.2020						
4.9	Учет операций с капиталом	03.06.2020	28.06.2020						
4.10	Учет операций с материальными ценностями	01.07.2020	02.08.2020						
4.11	Учет торговых операций	01.07.2020	02.08.2020						
4.12.	Учет операций по приобретению/оказанию работ/услуг	05.08.2020	23.08.2020						
4.13.	Учет операций с внеоборотными активами	26.08.2020	13.09.2020						



**Срок не наступил / Задача в ожидании**



**Отставание от сроков**



**В процессе**



**Выполнено с нарушением сроков**



**Выполнено**