



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт магистратуры
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Организация системы внутреннего контроля на
малом предприятии металлообрабатывающей
промышленности»

Направление подготовки: 38.04.01 «Экономика»

Направленность (профиль) образовательной программы: учет,
анализ и аудит в отраслях экономики

Обучающийся Э-1844 группы очной формы обучения

Поротикова Полина Владимировна

(подпись)

Руководитель магистерской диссертации д.э.н., профессор

Каморджанова Наталия Александровна

(подпись)

Рецензент

Генеральный директор ООО «Ленучёт», к.э.н. Владимирец

Анастасия Анатольевна

Нормо-контроль пройден «09» июня 2020 г.

(подпись лица, проводившего нормо-контроль)

Допущена к защите «15» июня 2020 г.

Руководитель магистерской программы д.э.н., профессор

Каморджанова Наталия Александровна

(подпись)

Санкт-Петербург
2020



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт магистратуры
Магистерская программа: учет, анализ и аудит в отраслях
экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав.кафедрой/Руководитель магистерской программы

_____ д.э.н.,
профессор
Каморджанова Наталия
Александровна

«09» января 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение ВКР (магистерской диссертации)
обучающемуся Поротиковой Полине Владимировне группы Э-
1844

1. Тема ВКР (магистерской диссертации) «Организация системы внутреннего контроля на малом предприятии металлообрабатывающей промышленности».

2. Цель: разработка концепции и основных принципов формирования системы внутреннего контроля на малом производственном предприятии (на примере ООО «Балтийские технологии»). Задачи:

- провести обзор подходов к определению внутреннего контроля, его законодательные нормы;
- охарактеризовать внутренний контроль как систему с целями и задачами, функциями, объектами и субъектами;

- рассмотреть виды и направления внутреннего контроля, элементы совокупной контрольной системы;
- раскрыть содержание принципов формирования системы внутреннего контроля и привести возможные формы организации внутреннего контроля на малом предприятии;
- проанализировать проблемы, перспективы и методики развития внутреннего контроля;
- изучить виды формализации системы внутреннего контроля;
- рассмотреть организацию системы внутреннего контроля на примере ООО «Балтийские технологии», оценить ее эффективность и функциональность;
- привести рекомендации для формирования системы внутреннего контроля предприятия с целью повышения ее эффективности.

3. Срок сдачи оформленной ВКР (магистерской диссертации) на кафедру / руководителю магистерской программы (с сопроводительными документами):

«26» мая 2020 г.

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению в ВКР (магистерской диссертации):

изучить теоретические основы, провести анализ построения, разработать концепцию и предложить методику формирования системы внутреннего контроля для малого производственного предприятия (на примере ООО «Балтийские технологии»).

5. Консультанты по смежным вопросам ВКР (магистерской диссертации): (с указанием относящихся к ним разделов работы): -

«09» января 2020 г.

Руководитель ВКР (магистерской диссертации)

д.э.н., профессор _____ Каморджанова Наталия
Александровна

Обучающийся _____ Поротикова Полина Владимировна

РЕФЕРАТ

с.129, рис. 9, табл. 37, прил. 2, ист. 87
ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ,
МАЛОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Объект исследования - система внутреннего контроля.
Предмет исследования - методы организации высокоэффективной системы внутреннего контроля применительно к малому бизнесу.

Цель работы - разработка концепции и основных принципов формирования системы внутреннего контроля на малом производственном предприятии (на примере ООО «Балтийские технологии»).

Методы и методология исследования: диалектика, анализ, синтез, сравнение, индукция и дедукция, метод группировки, логический подход.

В процессе работы проводился теоретический и документальный анализ, систематизация, классификация, наблюдение, статистический анализ, сбор первичной информации, анализ документооборота и совокупной системы внутреннего контроля малого предприятия ООО «Балтийские технологии».

В результате разработаны методические рекомендации по организации системы внутреннего контроля и положение о внутреннем контроле.

Степень внедрения - результаты приняты к внедрению.

Эффективность разработок определяется необходимостью организовать, привести в порядок контрольные процессы, которые в малых предприятиях не структурированы или не

ведутся, достичь бесперебойной работы на предприятии. Разработанные в рамках исследования методические основы могут быть применены для совершенствования работы системы внутреннего контроля на предприятиях малого бизнеса.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Теоретические основы организации системы внутреннего контроля на малом предприятии.....	8
1.1. Нормативно-рекомендательная база внутреннего контроля	8
1.2. Подходы к определению внутреннего контроля.....	14
1.3. Внутренний контроль как система.....	18
1.4. Элементы системы внутреннего контроля.....	26
1.5. Принципы эффективности и основные требования к организации внутреннего контроля.....	34
2. Анализ построения системы внутреннего контроля в организациях.....	41
2.1. Возможные формы организации внутреннего контроля на малом предприятии.....	41
2.2. Проблемы и перспективы развития внутреннего контроля	48
2.3. Формализация системы внутреннего контроля.....	62
3. Методика внутреннего контроля в ООО «Балтийские Технологии».....	74
3.1. Общая характеристика организации.....	74
3.2. Бухгалтерский учет организации.....	78
3.3. Отчетность организации.....	84
3.4. Документооборот организации.....	86
3.5. Учет расчетов с покупателями и заказчиками и его документальное оформление.....	88
3.6. Экономический анализ хозяйственной деятельности организации.....	89
3.7. Анализ существующей системы внутреннего контроля и выявленные проблемы.....	91

3.8. Методика формирования системы внутреннего контроля.	96
Заключение.....	106
Список использованных источников.....	109
Приложения	129

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях проблема внутреннего контроля как важнейшей из функций процесса управления приобретает особую значимость, не только с позиции соблюдения законности и норм предпринимательского права, но и с позиции коммерческой выгоды хозяйствующего субъекта. Если организация контролирует все виды входящих и исходящих документов, систематически проверяет корректность и достоверность данных, указанных в отчетных (бухгалтерских, управленческих) документах, проводит мониторинг финансовых показателей, их динамику, соответствие плановым показателям, качество и эффективность труда персонала, соответствие результатов хозяйственной деятельности стратегическим целям и иные аспекты деятельности, риск допущения ошибок, неточностей, просчетов, значительно снижается. Как следствие, предприятие самостоятельно корректирует все процессы, которые выполняются в ходе его работы, повышая таким образом их качество и эффективность.

В России в 2013 году вступил в силу новый закон «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ, согласно которому вопрос создания системы внутреннего контроля, являвшегося ранее лишь правом организации, теперь перешел в разряд обязанностей для всех хозяйствующих субъектов, включая и малые предприятия. Данное обстоятельство, а также недостаточность методических разработок и практического опыта в этой сфере, отсутствие соответствующих стандартов, регулирующих порядок организации внутреннего контроля, обуславливает необходимость продолжать научные исследования в указанном направлении для выработки

теоретических и методических основ формирования системы внутреннего контроля.

Актуальность темы работы обусловлена необходимостью осмысления современных научных подходов к теории и методологии проведения внутреннего контроля, выработки его стратегии, направленной на повышение качества результатов работы предприятия.

Научная новизна исследования заключается в обосновании методических рекомендаций внедрения системы внутреннего контроля применительно именно к организации малого бизнеса.

Цель исследования заключается в разработке концепции и основных принципов формирования системы внутреннего контроля на малом производственном предприятии (на примере ООО «Балтийские технологии»).

Достижение поставленной цели осуществляется, благодаря решению следующих задач:

- провести обзор подходов к определению внутреннего контроля, его законодательные нормы;
- охарактеризовать внутренний контроль как систему с целями и задачами, функциями, объектами и субъектами;
- рассмотреть виды и направления внутреннего контроля, элементы совокупной контрольной системы;
- раскрыть содержание принципов формирования системы внутреннего контроля и привести возможные формы организации внутреннего контроля на малом предприятии;
- проанализировать проблемы, перспективы и методики развития внутреннего контроля;
- изучить виды формализации системы внутреннего контроля;

- рассмотреть организацию системы внутреннего контроля на примере ООО «Балтийские технологии», оценить ее эффективность и функциональность;

- привести рекомендации для формирования системы внутреннего контроля предприятия с целью повышения ее эффективности.

В соответствии с поставленной целью объектом исследования является система внутреннего контроля. Предметом исследования являются методы организации высокоэффективной системы внутреннего контроля применительно к малому бизнесу.

В ходе написания работы использована информационная база, включающая в себя актуальные нормативно-правовые документы, современные учебники, статьи и методы в рассматриваемой области. Теоретической базой послужили научные труды таких исследователей, как Серебрякова Т.В., Касюк Е.А., Борисова Л.И., Бурцев В.В., Колодин Д.М., Веснин В.Р., Егорова Е.С., Серчугина О.М. и другие. В ходе написания работы автор обращался к интернет порталам, в частности, с целью получения нормативно-правовой информации (правовой портал Консультант- плюс), статистической информации (Росстат), Фонд развития бухгалтерского учета и пр.

Для организации исследования были использованы: диалектика, анализ, синтез, сравнение, индукция и дедукция систематизация, классификация, наблюдение, сбор первичной информации, метод группировки, табличный метод и логический подход.

В структуру магистерской диссертации входит: введение, три главы, последовательно отражающие выполнение поставленных задач исследования, заключение и список

литературы. В основной части выделены теоретический, аналитический и научно-прикладной разделы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Нормативно-рекомендательная база внутреннего контроля

Система внутреннего контроля является обязательным элементом управления любой организацией, тем не менее, нормативно установленных требований к ее организации до конца двадцатого века не существовало ни в России, ни за рубежом.

Важнейшим шагом на пути к решению этой проблемы стало создание в 1985 году в США Национальной комиссии по борьбе с мошенничеством в финансовой отчетности, известной как комиссия Тредвея. Результатом ее работы в 1992 году стала «Интегрированная концепция внутреннего контроля» (Internal Control - Integrated Framework), которую называют по имени разработчика — Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) — COSO [78]. Важность этой концепции заключалась в том, что в ней впервые было установлено требование к руководству компании по организации внутреннего контроля и предусматривалась ответственность за его состояние. Она базируется на следующих понятиях, представленных в таблице 1.

Таблица 1 - Основные понятия Модели COSO

Понятие	Определение
Процесс	Внутренний контроль заключается в процессе, это не самоцель, а средство для достижения цели

Ресурс	Основной ресурс внутреннего контроля – это люди, от них зависят то, как и какие политики и нормы будут описаны, и как они будут внедрены на практике
Уверенность	Внутренний контроль — это не абсолютная гарантия того, что в компании не будет случаев мошенничества, это лишь достаточная уверенность для руководства и совета управляющего компанией в том, что компания прозрачно и качественно отражает данные в отчетности
Цель	Цели внутреннего контроля в одной или разных категориях достигать своих целей

В 2002 году в США, в связи с чередой корпоративных скандалов, по инициативе COSO был разработан закон Сарбейнса - Оксли (Act Sarbanes - Oxley) [77], который стал первым в истории законодательным актом, установившем требование эффективного внутреннего контроля, прописанного законодательно, для общественно значимых субъектов. Этот закон охватывает процессы и процедуры, установленные руководством для того, чтобы:

- компании вели записи, которые точно отражают транзакции компании;
- компании при подготовке финансовой отчетности раскрывали примечания для внешних целей и предоставления разумной уверенности в том, что поступления и расходы надлежащим образом записаны и утверждены;
- компании могли предотвращать или своевременно обнаруживать несанкционированные приобретения, использование или отчуждение активов, существенно влияющих на финансовую отчетность;
- компании могли предотвратить случаи мошенничества и ошибок.

В 2004 году COSO выпускает «Интегрированную модель управления рисками», делая в вопросах внутреннего контроля более глубокий акцент на управлении рисками.

На основе принципов COSO была разработана и вышла в свет новая редакция международных стандартов аудита (МСА) 2005 года издания. Принятие концепции COSO предполагало повышение требований к аудиторам в отношении оценки проверяемых предприятий. Потребовалось внести изменения в аудиторские стандарты и разработать стандарты, позволяющие оценить способность внутреннего контроля предотвращать существенные искажения финансовой отчетности. Аудиторы в выпускаемом отчете должны отражать эффективность внедренных внутренних контролей в организации и порядок их выполнения [45].

В 2006 году, чтобы помочь небольшим организациям с внедрением требований COSO, комитет выпустил доклад «Внутренний контроль за подготовкой финансовой отчетности — Руководство для небольших публичных компаний» (Internal Control over Financial Reporting — Guidance for Smaller Public Companies), в котором разъясняется, что в малых компаниях, обладающих меньшими ресурсами чем крупные предприятия, несмотря на то что все пять элементов внутреннего контроля, как правило, присутствуют, степень их выраженности может варьироваться.

В 2013 году COSO представил новую редакцию «Интегрированной концепции внутреннего контроля» [75] с уточнениями и поправками, учитывающими произошедшие в бизнесе изменения. Таким образом, комплексная модель, предложенная COSO, является универсальной и, получив международное признание, она, как основа для построения, вошла в широкую практику системы внутреннего контроля.

В России в 2013 году вступил в силу новый закон «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ от 06.12.11 [1], согласно

которому вопрос создания системы внутреннего контроля, являвшегося ранее лишь правом организации, теперь перешел в разряд обязанностей для всех хозяйствующих субъектов. В соответствии со статьей 19 «Внутренний контроль», теперь все «экономические субъекты обязаны организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни», - пункт 1. А «экономический субъект, бухгалтерская (финансовая) отчетность которого подлежит обязательному аудиту, обязан также организовать и осуществлять внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности (за исключением случаев, когда его руководитель принял обязанность ведения бухгалтерского учета на себя)», - пункт 2. Ведение бухгалтерского учета самим руководителем возможно только в организациях малого и среднего бизнеса. Соответственно в такой организации, а также, если организация не подлежит обязательному аудиту, закон предписывает осуществлять только внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни.

Для воплощения в жизнь требований статьи 19 Закона № 402 Минфин России, а также Фонд развития бухгалтерского учета «Бухгалтерский методологический центр» разработали рекомендации по организации и осуществлению экономическим субъектом внутреннего контроля [9, 82], в основу которых была положена хорошо зарекомендовавшая себя модель COSO [33].

С 2014 года в профессиональном стандарте «Бухгалтер» в числе трудовых функций бухгалтера существует новая функция – внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности [13].

Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор» от 24.06.2015 г. [11] включает функции внутреннего контроля. Более того, был разработан и утверждён приказом от 22.04.2015 года профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (Внутренний контролёр)» [12].

Необходимо отметить, что ранее обязанность по организации внутреннего контроля в России уже несли некоторые экономические субъекты, к числу которых относятся крупные акционерные общества (на основании [статьи 85](#) Федерального закона от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах») [6] и банки (на основании Положения ЦБР от 16.12.2003 г. № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах») [15].

Развитие системы внутреннего контроля в структуре коммерческих банков началось еще в конце двадцатого века. При этом все законодательные акты сразу были ориентированы на требования международных соглашений. Именно банковская сфера в России обладает наиболее развитой законодательной базой и передовым опытом организации внутреннего контроля, который необходимо учитывать.

Обязательное наличие внутреннего контроля в банковских учреждениях было закреплено в статье 11.1-2. Федерального закона «О банках и банковской деятельности» [2] и в статье 57 ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [4].-

В Российском законодательстве вопросы организации внутреннего контроля были также рассмотрены и в нормативных актах, касающихся организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным

имуществом, таких как федеральный закон от 07.08.2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» [5], а также федеральный закон от 25.12.2008 г. №273 «О противодействии коррупции» [3].

Оценка системы внутреннего контроля регламентируется стандартами аудита. Основным российским стандартом до недавнего времени являлся ФПСАД № 8 «Понимание деятельности аудируемого лица, среда, в которой она осуществляется и оценка рисков существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности», который на данный момент утратил силу. Разработанный на основе МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» [8], отечественный стандарт так же основывался на элементах внутреннего контроля, согласно системы COSO. Однако с 1 января 2017 года ФПСАД отменены и теперь аудиторы в своей работе могут применять только МСА.

Обобщенно вышеизложенная информация представлена в таблице 2.

Таблица 2- Документы, регулирующие организацию внутреннего контроля

Документ	Год	Примечание
Международный опыт		
Интегрированная концепция внутреннего контроля (COSO, США)	1992	Впервые провозглашена необходимость организации внутреннего контроля
Закон Сарбейнса - Оксли (США)	2002	Первый в истории акт, установивший требование внутреннего контроля на законодательном уровне
Интегрированная модель управления рисками (COSO)	2004	Более глубокий акцент в вопросах внутреннего контроля делается на управлении рисками
Международные стандарты аудита (МСА)	2005	Введены стандарты, позволяющие оценить эффективность внутреннего контроля
Контроль за подготовкой	200	Для помощи небольшим компаниям с

финансовой отчетности— Руководство для небольших публичных компаний (COSO)	6	внедрением требований COSO
Интегрированная концепция внутреннего контроля (COSO)	201 3	Новая редакция с уточнениями и поправками
Отечественное регулирование		
Закон об акционерных обществах № 208-ФЗ	199 5	Установил обязанность по организации внутреннего контроля для крупных акционерных обществ

Окончание таблицы 2

Положение ЦБР № 242-П	200 3	Установило обязанность по организации внутреннего контроля в банках
Закон о противодействии легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма № 115-ФЗ	200 1	Требования к организации внутреннего контроля в организациях, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом
Закон о противодействии коррупции №273 ФЗ	200 8	
Новый закон «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ	201 3	Внутренний контроль стал обязанностью всех экономических субъектов
Рекомендации Минфина России № ПЗ-11/2013		Рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля, в основу которых положена модель COSO, определяют цели, задачи, структуру, основные принципы и процедуры системы внутреннего контроля
Рекомендации Фонда развития бухгалтерского учета «Бухгалтерский методологический центр» Р44/2013-КпР	201 3	
Профессиональный стандарт «Бухгалтер» (последний профстандарт «Бухгалтер». действ. с 06.04.2019 г.)	201 4	В число трудовых функций бухгалтера включена новая функция - внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор»	201 5	Включает функции внутреннего контроля
Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (Внутренний контролёр)»	201 5	Знаменует появление новой профессии

Отменены ФПСАД	2017	Аудиторы в своей работе могут применять только МСА
МСА 315: Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения	2017	Введен в действие на территории Российской Федерации. Регламентирует оценку системы внутреннего контроля

Проанализировав современное российское законодательство в области организации внутреннего контроля, мы видим, что оно опирается на передовой международный опыт. А главной его особенностью на сегодняшний день является то, что требование к организации внутреннего контроля стало всеобъемлющим.

1.2 Подходы к определению внутреннего контроля

Обязанность всех экономических субъектов по осуществлению внутреннего контроля узаконена в России с 2013 года.

Изучив историю развития внутреннего контроля, можно выделить следующие этапы его развития в России в ретроспективе последнего столетия, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Периоды развития внутреннего контроля в России за последние сто лет [49]

Период	Основные характеристики внутреннего контроля
до 1917 г.	Самостоятельное направление бухгалтерского учета, выделенное при создании акционерных обществ с разделенным уставным капиталом
1917-1991 гг.	Государственный контроль, осуществляемый внутри ведомств специальными органами в форме расследований случаев коррупции, хищений и нецелевого использования средств, ревизий
1992-2013 гг.	Появление аудиторских фирм и возложение на них функций контроля. В государственных компаниях продолжение использования модели, сложившейся в советский период
2013 г. по настоящее время	Обязанность экономических субъектов организовывать внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности установлена законодательно

Необходимо отметить концептуальные отличия российской и зарубежной теории и практики контроля, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Отличия российской и зарубежной теории и практики контроля

В России	За рубежом
Контроль, сосредоточенный на финансовой и хозяйственной составляющих, рассматривается как деятельность специальных органов	Теория и практика контроля подразумевает его как встроенную в управление различными аспектами функционирования организации составную часть

Причины трудностей применения зарубежных концепций контроля в России это:

- отсутствие унифицированных единых алгоритмов бизнес-процессов;
- слаборазвитые информационные технологии;
- приверженность отечественным методикам и стандартам.

Таким образом, научную задачу сегодняшнего дня можно сформулировать следующим образом: синтез признанных теоретических и методологических основ внутреннего экономического контроля, разработанных в России в двадцатом веке, с актуальными разработками Комитета спонсорских организаций COSO, широко применяемыми в мировой практике, дальнейшее развитие теории контроля и ее адаптация к современным требованиям путем формирования концептуальных моделей сквозного прослеживания контролируемых вопросов [55].

Вопросы внутреннего контроля исследованы в работах таких ученых как: Н.Г. Белов, В.Д. Андреев, Н.Т. Белобжецкий, И.А. Белуха, В.В. Бурцев, В. Кундиус, Л. Парамонова, Е. Колесникова, М.В. Мельник, Б.Н. Хосиев, В.В. Пугачев и других.

В разное время ученые по-разному понимали внутренний контроль: как проверку, процесс, систему, часть системы управления, вид деятельности. Изученные трактовки определения представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Определения ученых понятия «внутренний контроль»

Авторы	Определение
Л.И. Борисова	Наиболее важная часть системы управления, которая позволяет выявлять, предотвращать и в кратчайшие сроки устранять последствия нарушений и недочетов в работе [22, с. 3]
В.В. Бурцев	Система, содержащая некоторое количество элементов [24, с. 6]
А.Г. Волков	Процесс функционирования руководящего звена, связанный с планированием и организацией и позволяющий достичь основных целей [28, с. 60]
М.В. Кириченко	Самая важная часть системы управления, с помощью которой владельцы бизнеса осуществляют достижение своих целей с минимальными материальными вложениями [38, с. 8]
Д.М. Колодин	Система мер, направленных на наиболее эффективное исполнение сотрудниками своих профессиональных обязанностей [40, с. 16]
Л.И. Парамонова	Часть системы управления, состоящая в наблюдении за хозяйственными процессами и явлениями ради их соответствия существующим нормам и законам [50, с.75]
В.М. Родионова, В.И. Шлейников	Деятельность экономического субъекта и его подразделений, направленная на самопроверку и самооценку, осуществляемая в собственных интересах. [54, с. 9]
Л.А. Родина, О.В. Кучеренко, В.В. Завадская	Система, включающая в себя комплекс средств эффективности хозяйствования, таких как методики, мероприятия и структура организации [53, с. 189-192]
Б.Н. Хосиев, К.А. Боцоева	Проверка финансовых и хозяйственных операций с целью предотвращения мошенничеств и хищений [63, с. 18]
С.Д. Юшкова	Страховка менеджеров предприятия [71, с. 36]

Наглядно представить сходства и различия в определениях поможет терминологическая матрица (таблица 6).

Таблица 6 - Терминологическая матрица

Авторы, занимающиеся вопросами внутреннего контроля	Проверка	Процесс	Система	Часть управления системы	Деятельность	Другое
Борисова Л.И.						
Бурцев В.В.						
Волков А.Г.						
Кириченко М.						
Колодин Д.М.						
Парамонова Л.И.						
Родионова В.М., Шлейников В.И.						
Родина Л.А., Кучеренко О.В.						
Хосиев Б.Н., Боцоева К.А.						
Юшкова С.Д.						

Рассмотрим также трактовки понятия «внутренний контроль» в законодательстве. Изученные определения представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Определения внутреннего контроля в нормативных документах

Нормативный документ	Определение
Интегрированная концепция внутреннего контроля (COSO)	Процесс, осуществляемый советом директоров, высшими менеджерами и остальными сотрудниками, обеспечивающий «разумную уверенность» в достижении нижеперечисленных целей: - надежность финансовой отчетности - производительность и эффективность функционирования - соответствие применимым нормам и законам [74]
МСА 315	Совокупность разработанных ответственными за

«Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения»	корпоративное управление организационных мер, приносящих достаточную уверенность в реализации таких целей, как: - составление надежной бухгалтерской отчетности - эффективное осуществление деятельности
---	--

Окончание таблицы 7

	- соблюдение всех регулирующих требований [8]
Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности»	Процесс, направленный на достижение достаточной уверенности в том, что хозяйствующий субъект обеспечивает: - эффективность и результативность экономической деятельности, включая получение необходимых финансовых и операционных показателей, а также сохранность активов - соблюдение достоверности и своевременности подготовки бухгалтерской (финансовой) и прочей отчетности - следование применяемым законам и актам при осуществлении хозяйственных операций и ведении бухгалтерского учета [9]

Несмотря на различия в трактовании, большинство авторов сходится во взглядах, определяя «внутренний контроль», как важнейшую часть управляющего механизма, способствующую его слаженной и эффективной работе. Внутренний контроль служит для информационного обеспечения процесса управления по предотвращению и устранению возможных отклонений. Он выступает одним из важнейших компонентов управления.

Ответственные за организацию внутреннего контроля должны:

- принять на себя ответственность за эффективность внутреннего контроля за финансовой отчетностью;
- оценить эффективность внутреннего контроля компании за финансовой отчетностью;

- подтвердите свою оценку достаточными доказательствами, включая документацию;
- представить письменную оценку эффективности внутреннего контроля.

Место и роль контроля в процессе управления компанией показано на рисунке 1.



Рисунок 1 – Место и роль контроля в процессе управления
[Составлено автором]

Обобщив изученные подходы, в целях нашей работы под системой внутреннего контроля предлагаем понимать комплекс применяемых руководителями предприятий способов и мер, направленных на упорядочение хозяйственной деятельности, обеспечение сохранности и эффективного использования активов, а также соблюдение законов и своевременную подготовку достоверных финансовых данных.

1.3. Внутренний контроль как система

1.3.1. Цели и задачи, функции, объекты и субъекты внутреннего контроля

Под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных ради достижения общей цели в единое целое, которому присущи свойства, отсутствующие у составляющих элементов [37, с. 58]. Из определения следует,

что основными признаками системы являются ее структурность, целостность и целенаправленность.

Как и любая система, система внутреннего контроля имеет интегрированную структуру и создается системой более высокого уровня (надсистемой) с определенной целью. Важностью этого фактора обуславливается то, что цели системы внутреннего контроля прописаны во всех определениях внутреннего контроля, данных на законодательном уровне. Согласно общепринятым концепциям, система внутреннего контроля охватывает следующие категории целей:

- эффективность экономической деятельности;
- соответствие применяемым законам и актам;
- достоверность финансовой информации.

Задачи системы внутреннего контроля сформулируем исходя из ее целей:

- эффективное управление рисками хозяйственной деятельности;
- соблюдение установленных регламентов и полномочий при принятии решений;
- точность, полнота и своевременная подготовка бухгалтерской отчетности;
- выполнение приказов и распоряжений руководителя;
- взаимодействие с внешними контролирующими инстанциями;
- оперативное выявление нарушений и привлечение виновных к ответственности.

Система внутреннего контроля создается на предприятии для обеспечения достижения его целей, с ее помощью происходит постоянное сравнение того положения дел, что

имеется, с тем, что должно быть. Она является системой обратной связи, которая позволяет корректировать деятельность организации, если та по каким-то причинам отклонилась от правильного курса.

Основные функции системы внутреннего контроля, выделенные на основе анализа работ ряда авторов, например, В.Р. Веснина, В.П. Шевелевой и других, сформулированы и представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные функции системы внутреннего контроля

Функция	Содержание функции контроля
Информационная	сбор и обработка сведений об объекте
Диагностическая	выявление фактического положения дел в организации, изучение и оценка основных тенденций, возможностей, скрытых угроз [27, с. 87]
Прогностическая	создание предположений о возможных отклонениях и будущем состоянии дел [27, с. 87]
Окончание таблицы 8	
Предупредительная	устранение недостатков в последующей работе, предупреждение кризисных ситуаций [66, с.123]
Поддержание успеха	определение наиболее эффективных направлений в работе организации [66, с.123]
Коммуникационная	поддержание обратной связи
Корректирующая	своевременное изменение деятельности фирмы для обеспечения необходимых значений, уточнение решений в случае изменения обстановки [29, с. 76]
Ориентирующая	указание проблем, на которые нужно обратить особое внимание [29, с. 76]
Стимулирующая	выявление и задействование неиспользованных резервов [29, с. 76]
Защитная	обеспечение сохранности ресурсов
Правоохранительная	соблюдение существующих правовых норм
Воспитательная	привлечение работников к процессу управления и побуждение их к наиболее ответственному отношению к труду

Система внутреннего контроля предполагает наличие объектов и субъектов. Под объектом внутреннего контроля подразумевается финансово-хозяйственная деятельность предприятия и его подразделений. Сюда относятся: факты

хозяйственной жизни, капиталы, источники средств и резервы, риски, активы и пассивы, сделки, хозяйственные операции, служебные документы, денежные и информационные потоки, деятельность людей.

В качестве субъекта внутреннего контроля выступает внутренний контролирующий орган, это учредители предприятия, его руководители, руководство всех структурных подразделений и всех звеньев управления, главный бухгалтер или другой сотрудник, отвечающий за ведение бухгалтерского учета, квалифицированная штатная единица или специальная служба по внутреннему контролю, рядовые сотрудники организации в рамках своих компетенций. Состав субъектов внутреннего контроля зависит от размеров и специфики организации.

В процессе контроля можно выделить четыре этапа [29, 30, 66]. Их характеристика представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Характеристика этапов внутреннего контроля

Этап	Содержание
Организация контроля	- выработка стандартов и норм деятельности - составление плана контроля
Окончание таблицы 9	
	- разработка регламентирующей документации
Обеспечение контроля	- сбор информации о фактическом состоянии дел - измерение результатов - составление отчетов
Сравнение и оценка итогов	- сопоставление фактических и планируемых результатов - установление соответствия - оценка существенности допущенных отклонений
Корректирующие действия	- определение причин отклонений - выбор вариантов их преодоления - принятие решений о необходимых действиях

Этапы отражают последовательность проведения контроля.

1.3.2. Классификация внутреннего контроля

Существует множество оснований для классификаций внутреннего контроля [27, 29], представленные в таблице 10.

Таблица 10 - Классификация контроля

Время возникновения	Основание	Виды
Традиционно выделяемые [33, с. 61]	по времени проведения	- предварительный - текущий - последующий (заключительный)
	по контрольным процедурам	- очный опрос - проверка документов - письменный запрос - аналитические процедуры - инспектирование - экспертная оценка - лабораторный анализ
	по полноте охвата объектов	- выборочный - сплошной
	по периодичности проведения	- разовый (имманентный, внезапный, эпизодический) - систематический (перманентный, регулярный, запланированный)
	по источникам контрольных данных	- фактический - документальный
	в зависимости от автоматизации	- автоматизированный - частично автоматизированный - не автоматизированный
	по способам проведения	- проверка (обследование) - следствие (расследование) - ревизия - экономический анализ - хозяйственный спор - самоконтроль - аудит

Окончание таблицы 10

	по сферам применения	- специализированный - финансовый - смешанный
Новое, возникшее в связи с законодательными требованиями 2013 года [49, с. 8]	по степени общественной значимости экономического субъекта	- внутренний контроль не только финансово-хозяйственной деятельности, но и порядка ведения бухгалтерского учета в тех субъектах, которых можно отнести к общественно значимым - внутренний контроль только финансово-хозяйственной деятельности в субъектах, не

подлежащих обязательному аудиту

Классификация по времени в соотнесении с исполняемым решением, рассмотренная применительно к малому предприятию, представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Виды внутреннего контроля по времени проведения

Вид контроля	Характеристика	Контролирующее звено
Предварительный контроль	- организуется до осуществления хозяйственной операции - определяет целесообразность и правомерность предстоящей операции	- генеральный директор - его заместители - юрист - главный бухгалтер
Текущий контроль	- повседневный анализ исполнения бюджета, ведения бухгалтерского учета - мониторинг использования денежных средств по назначению - анализ эффективности и результативности их использования - контроль обеспечения конкурентоспособного качества выпускаемых изделий	- генеральный директор - специалисты бухгалтерии; - руководители подразделений - все сотрудники предприятия в рамках их должностных компетенций
Последующий контроль	- проводится по завершению хозяйственных операций - подразумевает анализ проведенной работы по управлению рисками - проверку бухгалтерской документации и финансовой отчетности - проведение инвентаризаций и других необходимых процедур	- генеральный директор - его заместители - главный бухгалтер - руководители подразделений

В современных условиях, исходя из систематизации нормативных требований статьи 19 закона «О бухгалтерском учете», ряд авторов (например, С.В. Панкова, Е.В. Саталкина [49] и другие) считают целесообразным ввести дополнительную классификацию внутреннего контроля по степени общественной значимости экономического субъекта:

- организации, обязанные контролировать только факты хозяйственной жизни, согласно пункту 1 Закона, то есть не

подлежащие ежегодному аудиту бухгалтерской отчетности, а также те, в которых обязанность ведения бухгалтерского учета принадлежит руководителю;

- общественно значимые по виду или масштабу деятельности организации, подлежащие обязательному аудиту, на которые распространяется пункт 2 статьи 19 Закона, обязанные контролировать порядок ведения бухгалтерского учета.

1.3.3. Направления внутреннего контроля

Направления работы системы внутреннего контроля определяются исходя из специфики деятельности и организационной структуры предприятия [36, с. 64]. В целом для малого производственного предприятия можно выделить следующие направления работы системы внутреннего контроля:

1) контроль исполнения ключевых финансовых показателей;

2) контроль эффективной и результативной деятельности, а также целевого расходования средств;

3) контроль установления надежных потоков информации, предоставляемой руководству;

4) контроль исполнения решений руководства и устранения выявленных нарушений;

5) контроль выполнения бюджета предприятия;

6) контроль соответствия соглашений с контрагентами финансово-хозяйственным интересам предприятия;

7) контроль соответствия внутренних решений финансово-хозяйственным интересам предприятия;

8) контроль сохранности материальных и денежных ресурсов;

9) контроль правильности и своевременности документального оформления всех хозяйственных операций, и полноты их отражения в финансовом и управленческом учете;

10) контроль разграничения обязанностей и соблюдения полномочий;

11) контроль объективности и достоверности бухгалтерской отчетности, соответствующей следующим требованиям [9]:

- существование и возникновение – активы, обязательства и собственность действительно существуют в отчетном периоде и операции по счетам бухгалтерского учета отражают действительно происходившие на отчетную дату события;

- полнота (своевременность) – все операции и прочие факты хозяйственной жизни, происходившие в отчетном периоде, и относящиеся к этому периоду, фактически отражены в финансовом учете;

- права и обязательства – предприятие фактически имеет права на отраженные в бухгалтерском учете активы и несет обязательства по пассивам;

- оценка и распределение – активы и пассивы организации, а также ее доходы и расходы корректно и в правильной стоимости отражены в бухгалтерском учете на соответствующих счетах и регистрах;

- точность – все операции подсчитаны и полученные суммы отражены в бухгалтерском учете верно и в соответствии с первичными учетными документами;

- представление и раскрытие - статьи бухгалтерской отчетности правильно описаны, классифицированы и раскрыты.

1.3.4. Подходы к интерпретации составных элементов системы внутреннего контроля

В интерпретации составных элементов системы внутреннего контроля можно выделить несколько подходов, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Интерпретация элементов системы внутреннего контроля

Источник	Кол-во элементов	Элементы системы внутреннего контроля
В.В. Бурцев [25, с. 8]	9	1) субъект 2) объект 3) принципы 4) методики 5) техника и технология 6) процесс контроля 7) сбор и обработка информации 8) результат контроля

Окончание таблицы 12

		9) лицо, принимающее решение по итогам контроля
М.В. Мельник [44, с. 17]	5	1) объект 2) предмет 3) субъект 4) лицо, принимающее решения по итогам контроля 5) цель
Е.Н. Колесникова [39, с. 53]	5	1) организационная структура 2) ротация полномочий 3) процедуры 4) отчетность 5) служба внутреннего контроля
В.А. Кундиус [42, с. 14-15]	4	1) контрольная среда 2) оценка и управление рисками 3) методы и процедуры 4) мониторинг
Н.Г. Белов [19, с. 48-56]	3	1) контрольная среда 2) средства 3) процедуры
Н.Н. Карзаева [35, с. 75]	3	1) контрольная среда 2) субъект 3) информационная система
Модель COSO [75]	5	1) контрольная среда 2) оценка рисков 3) контрольные процедуры 4) анализ и передача информации 5) мониторинг
ФПСАД № 8		
МСА 315 [8]		

Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 [9]		
--	--	--

Основой для построения системы внутреннего контроля на предприятиях является общепринятая универсальная комплексная модель, предложенная COSO. Она состоит из пяти элементов (см. таблицу). Именно эта разбивка позволяет лучше всего оценить влияние элементов системы на организацию внутреннего контроля. Подробно элементы системы внутреннего контроля будут рассмотрены в следующем параграфе.

Из предложенной концепции логически вытекает структурная схема системы внутреннего контроля, представленная на рисунке 2.

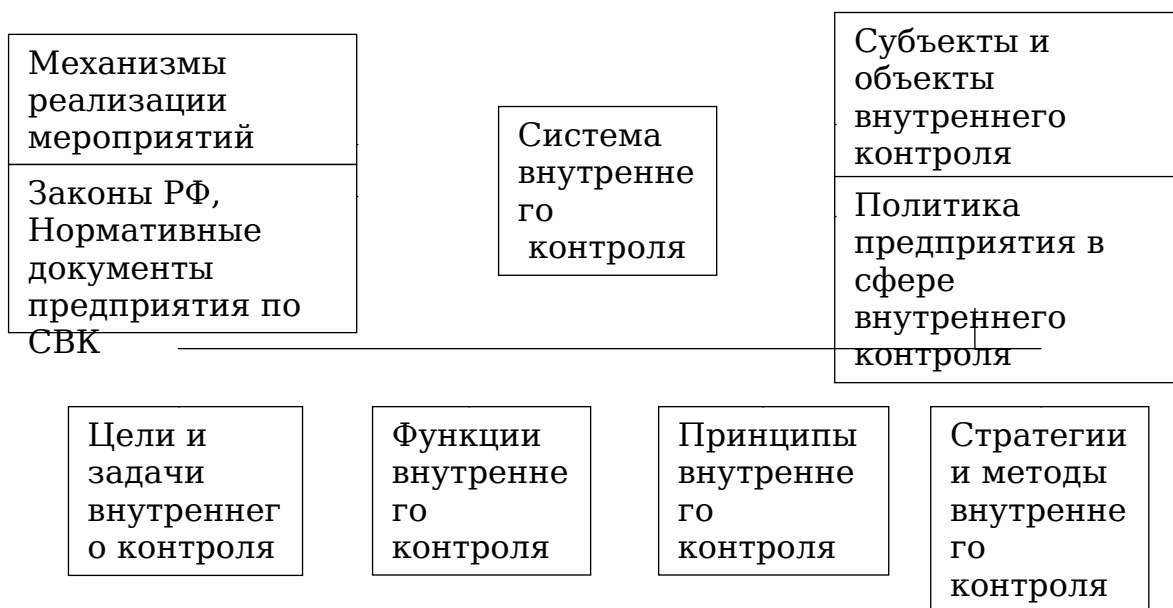


Рисунок 2 - Структура системы внутреннего контроля
[Составлено автором]

Итак, наличие внутреннего контроля не только требование законодательства, но и объективная необходимость. Руководство компании несет ответственность за обеспечение достоверности ежегодной отчетности организации. Поэтому важно чтобы каждый ответственный сотрудник за внутренний

контроль на предприятии руководствовался системой внутреннего контроля, внедренной в организации.

При ответственном отношении всех сотрудников организации к внутреннему контролю повысится эффективность работы предприятия, минимизируется риски создания мошеннических схем. Внутренний контроль как система охватывает все стадии процесса управления, все направления деятельности организации, обеспечивается руководством и всеми ее сотрудниками.

1.4. Элементы системы внутреннего контроля

Проведем анализ системы внутреннего контроля относительно ее элементов, закрепленных в Рекомендациях Минфина РФ [9]. Каковыми являются: контрольная среда, оценка рисков, процедуры внутреннего контроля, информация и коммуникация, оценка внутреннего контроля.

Контрольная среда – это весь комплекс определяющих принципов работы и стандартов функционирования компании, детерминирующих внутренний контроль как таковой и отношение к нему [55].

Компонентами контрольной среды являются:

- дифференциация ответственности и полномочий;
- организационная структура и внутренняя отчетность;
- управленческие стандарты;
- правила трудового внутреннего распорядка;
- работа отдела кадров;
- налоговая и иная отчетность перед контролирующими инстанциями.

Дифференциация обязанностей и полномочий достигается посредством должностных инструкций, которые

устанавливают: кто в подчинении у сотрудника, и кто им руководит, какие функции он выполняет, какие решения наделен полномочиями принимать, за что отвечает, какими документами должен руководствоваться и какие документы заверяет, чью работу выполняет временно (в случае необходимости). Распределение обязанностей – это один из основополагающих базовых принципов внутреннего контроля, так как правильное распределение обязанностей поможет минимизировать риски мошенничества в организации.

Для исполнения целей внутреннего контроля также рекомендуется создать матрицу, в которой наглядно, можно будет увидеть какие функции и процессы пересекаются у сотрудников, таким образом, мы выявим самые рискованные участки в компании и сможем создать контроли, которые помогут минимизировать выявленные риски. Это операция необходима в особенности для маленьких предприятий, где есть ограничения по персоналу и один сотрудник может исполнять разные роли.

В должностных инструкциях должна быть предусмотрена вероятность нарушений, поэтому необходимо разделять несовместимые функции. Например, в управлении активами необходимо делегировать разным сотрудникам такие функции как:

- прямой доступ к активам;
- одобрение совершения операций с активами;
- проведение хозяйственных операций;
- отражение в бухучёте хозяйственных операций.

Организационная структура малого производственного предприятия предполагает, что:

- каждый сотрудник организации должен знать, чьи распоряжения он выполняет и кем он руководит, иерархию организации и свое место в ней;

- каждый сотрудник должен понимать, за что он отвечает и знать критерии оценки результатов его работы;

- каждый сотрудник компании должен знать сроки, ответственных лиц и вопросы, по которым он должен составлять и предоставлять отчет.

Внутренняя отчетность служит цели информационного обеспечения контроля. Управленческий учет на производственном предприятии производится по центрам хозяйственной ответственности – подразделениям, возглавляемым руководителями, контролирующими результаты их работы. Важно, чтобы зона ответственности каждого руководителя охватывала только те показатели, на которые он действительно может оказывать влияние.

К управленческим стандартам малого предприятия относятся:

- обстановка всеохватывающего контроля;
- честность и прочие моральные качества.

Работа отдела кадров позволит сформировать подразделения организации, состоящие из работников, обладающих честностью, лояльностью к компании, достаточной квалификацией и опытом, необходимым для производственного предприятия.

Обязательными элементами кадровой политики должны стать:

- соблюдение требований и оснований при наборе кадров;
- адаптация вновь поступившего сотрудника;
- назначение испытательного срока;

- управление трудовыми ресурсами;
- консультирование;
- повышение квалификации и переподготовка кадров;
- оценка деятельности сотрудников;
- создание системы мотивации (поощрения и взыскания);
- карьерный рост;
- организация увольнения сотрудников.

Руководство предприятия обязано обеспечить соблюдение правил подготовки и предоставления внешней бухгалтерской отчетности. Для этого в организации нужно установить жесткие сроки составления внешней бухгалтерской отчетности (включая налоговую отчетность). Нельзя допускать ее составление в день окончания установленного срока. Какое-то время нужно оставить на ее проверку, утверждение и подписание руководителем. Избежать ненужные риски, вызванные несоблюдением сроков сдачи отчетности, поможет график ее формирования.

Рассмотрев все составные компоненты контрольной среды, мы видим, что это важнейшая составная часть системы внутреннего контроля, включающая официальную позицию, осведомленность и сознательность руководства и сотрудников в отношении контроля, которая позволит, минимизируя затраты, эффективно и результативно осуществлять внутренний контроль организации.

Оценка рисков - второй элемент системы внутреннего контроля.

Оценка рисков - это выявление и по возможности их устранение в ведении хозяйственной деятельности, а также предотвращение возможных последствий рисков. Факторы

рисков производственного предприятия делятся на внутренние и внешние [71].

Внутренние факторы это: новые подходы, технологии, условия ведения хозяйственной деятельности, применение новых информационных систем, новые виды деятельности предприятия, изменения принципов учета в организации, сокращение численности персонала и изменения в диверсификации обязанностей и контрольных функций, появление новых сотрудников, мнения и приоритеты которых в отношении сложившихся норм системы внутреннего контроля могут не совпадать с руководством.

Внешние факторы это: макроэкономические изменения, изменения в законодательстве и нормативной базе, новые принципы, стандарты, инструкции в области ведения бухучета и составления финансовой отчетности.

У малых предприятий риски могут быть выражены не столь четко, как в более крупных компаниях. При выявлении и анализе рисков руководитель малой организации оценивает степень их важности, возможность возникновения рисков и способы управления. Могут составляться соответствующие планы и программы. Руководитель может осуществлять действия для их устранения или решить проигнорировать по причине дороговизны средств контроля.

Процедуры внутреннего контроля - третий элемент системы внутреннего контроля. Это действия, предпринимаемые для минимизации рисков, влияющих на достижение цели [9].

Приведем возможные процедуры внутреннего контроля:
- подтверждение бухгалтерских записей документами;

- проверка оформления первичной учетной документации при принятии к учету;

- санкционирование (одобрение) сделок и операций вышестоящим персоналом;

- ротация обязанностей между разными лицами по подготовке первичной учётной документации, по одобрению сделок и хозяйственных операций, по осуществлению и отражению операций в бухгалтерском учете;

- контроль за взаимосвязанными фактами хозяйственной жизни, таких как перечисление средств и получение материальных ценностей;

- контроль доступа к информационным системам, проверка полноты и правильности данных при внесении их в компьютер;

- сверка данных, в том числе сверка данных учёта с выписками из банковских счетов, с остатками по данным кассовой книги; регулярная сверка расчётов с дебиторами и кредиторами;

- осуществление надзора за соблюдением смет расходов;

- контроль действительного наличия объектов и их состояния, например, инвентаризация.

Данные контрольные процедуры необходимы каждому предприятию, включая и субъекты малого бизнеса.

Информация и коммуникация - четвертый элемент системы внутреннего контроля.

Для успешного функционирования системы внутреннего контроля информация должна быть качественной (достоверной), а ее распространение максимально оперативным. Для обеспечения выполнения работниками должностных обязанностей, необходимо своевременное выявление, формулировка информации и доведение ее до

сведения соответствующих работников. Эффективность коммуникации обеспечивается потоками информации как вертикально вниз и вверх, так и горизонтально между подразделениями по всему производственному предприятию. Когда каждый работник организации получает от вышестоящего руководства четко сформулированную информацию о рисках, возникающих в зоне его ответственности, он четко понимает свою роль в системе внутреннего контроля и обязанности по информированию руководства [9].

Инструментами распространения информации служат графики предоставления данных и формирования отчетности, график документооборота, в который для каждого документа вносятся сроки его движения по подразделениям организации и лица, ответственные за обработку информации на каждом этапе. Важным элементом документации является перечень лиц, обладающих правом на подписи первичных документов. В этот перечень должен быть включен список документов, должностей и лиц, занимающих должности, дающие право подписи.

Взаимосвязь между работниками в малой организации устанавливается легче, так как в ней меньшее число административных уровней. Руководитель малого производственного предприятия зачастую имеет возможность охватить наблюдением все, что в нем происходит.

И последний компонент системы внутреннего контроля – его оценка. Целью оценки контроля является определение эффективности и результативности первых четырех элементов. Оценка контроля показывает, насколько эффективен контроль в отношении соответствующих ему рисков.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля проводится в двух направлениях:

- независимая оценка;
- самостоятельная оценка.

Самостоятельная оценка эффективности внутреннего контроля осуществляется непосредственно силами предприятия. Мониторинг внутреннего контроля – это непрерывный процесс оценки полноты и эффективности контрольных процедур [54].

Непрерывный мониторинг системы внутреннего контроля может осуществляться руководителем малого предприятия в ходе его повседневной деятельности путем:

- анализа результатов экономической деятельности предприятия;
- оценки внутренней организационно-распорядительной документации.

Оценка внутреннего контроля проводится не реже одного раза в год [9].

Результаты как внутренней, так и внешней оценки должны быть задокументированы и предоставлены для принятия решения руководителю предприятия:

- внешний аудитор составляет письмо генеральному директору предприятия о существенных недостатках, выявленных по результатам внешней независимой оценки (аудита) системы внутреннего контроля;
- ответственное за внутренний контроль должностное лицо представляет отчет по результатам оценки системы внутреннего контроля, выполненной самостоятельно силами структурных подразделений организации.

В целом оценка эффективности, создаваемой на малом производственном предприятии системы внутреннего контроля, является обязательной задачей руководителя, так как ущерб от нарушений, вызванных неэффективным контролем, может быть довольно значительным.

Особенности элементов системы внутреннего контроля небольших организаций представлены в таблице 13.

Таблица 13. Элементы системы внутреннего контроля в малых предприятиях

Элемент	Описание	Что включает	Особенности в малых предприятиях
Контрольная среда	весь комплекс принципов и стандартов деятельности организации, которые определяют общее представление внутреннего контроля и отношение к нему	<ul style="list-style-type: none"> - управленческие стандарты - организационная структура предприятия и внутренняя отчетность - внутренний распорядок и работа отдела кадров - дифференциация ответственности - налоговая и прочая внешняя отчетность 	сосредоточие основных контрольных функций в единственном лице - руководителе
Оценка рисков	выявление и по возможности их устранение в ведении хозяйственной деятельности, а также предотвращение возможных последствий рисков	<ul style="list-style-type: none"> -изменения законодательства -изменения внутренних условий хозяйствования -оценка последствий 	могут быть выражены не столь четко, как в более крупных компаниях
Процедуры внутреннего контроля	действия, предпринимаемые для минимизации рисков, влияющих на достижение цели	<ul style="list-style-type: none"> - сверка данных - одобрение сделок - ротация обязанностей - проверка наличия объектов и их состояния 	наиболее применимые - сверка и постоянный надзор
Информация и	взаимосвязь между работниками	- своевременное выявление,	устанавливается легче, так

коммуникация		формулировка информации - доведение ее до сведения соответствующих работников	меньше число административных уровней
--------------	--	---	---------------------------------------

Окончание таблицы 13

Оценка внутреннего контроля	определение эффективности и результативности первых четырех элементов	- непрерывный мониторинг - периодический контроль	обычно осуществляет руководитель в ходе повседневной деятельности
-----------------------------	---	--	---

При слаженном взаимодействии совокупность компонентов внутреннего контроля образует эффективно функционирующую интегрированную систему.

1.5. Принципы эффективности и основные требования к организации внутреннего контроля

Основное условие эффективного функционирования системы внутреннего контроля – это соблюдение принципов эффективности – основных правил, по которым строится контрольная деятельность. К выделению принципов существуют различные подходы, представленные в таблице 14.

Таблица 14 - Принципы эффективности внутреннего контроля

Традиционно выделяемые российскими авторами	Рекомендуемые Бухгалтерским методологическим центром	Предложенные в новой редакции COSO
1. Принцип интеграции 2. Принцип постоянства 3. Принцип приемлемости методологии внутреннего контроля 4. Принцип комплексности 5. Принцип ответственности 6. Принцип приоритетности 7. Принцип соответствия 8. Принцип разделения обязанностей	1. Интегрированность 2. Непрерывность 3. Методологическое единство. 4. Целостность/ комплексность. 5. Ответственность 6. Ориентированность	Контрольная среда: 1. Этические принципы и стиль руководства 2. Организационная структура и разграничение полномочий 3. Ключевая роль Совета директоров 4. Ответственность в

<p>9. Принцип регламента 10. Принцип непрерывности развития и совершенствования 11. Принцип сбалансированности 12. Принцип подконтрольности каждого субъекта внутреннего контроля, работающего в организации 13. Принцип единичной ответственности 14. Принцип ущемления интересов 15. Принцип своевременного сообщения об отклонениях 16. Принцип заинтересованности администрации 17. Принцип оптимальной централизации субъектов внутреннего контроля 18. Принцип разрешения и одобрения 19. Принцип согласованности пропускных способностей различных звеньев системы внутреннего контроля</p>	<p>на риски 7. Оптимальность 8. Разделение обязанностей 9. Формализация 10. Актуальность и развитие</p>	<p>области внутреннего контроля 5. Компетентность и развитие персонала</p> <p>Оценка рисков: 6. Выявление и анализ рисков 7. Мониторинг изменений 8. Целеполагание 9. Анализ рисков мошенничества и коррупции.</p> <p>Контрольные процедуры: 10. Использование технологий 11. Дизайн и операционная эффективность КП 12. Политики и процедуры</p>
--	---	---

Окончание таблицы 14

<p>20. Принцип взаимодействия и координации 21. Принцип компетентности, добросовестности и честности</p>		<p>Информация и коммуникация: 13. Внутренние коммуникации в области внутреннего контроля 14. Информационный обмен 15. Внешние коммуникации в области внутреннего контроля</p> <p>Мониторинг: 16. Отчетность в области системы внутреннего контроля 17. Оценка функционирования системы внутреннего контроля</p>
---	--	--

В новой редакции COSO 2013 года в качестве 17 принципов представлены фундаментальные положения концепции, связанные с пятью компонентами системы внутреннего контроля.

Можно заметить, что принципы, рекомендуемые Бухгалтерским методологическим центром, основываются на принципах, которые традиционно выделяются российскими

авторами. Рассмотрим принципы, предложенные В.В. Бурцевым [24, с. 23-29].

Принцип интеграции. Система внутреннего контроля на малом предприятии неразрывно связана со всеми процессами, проходящими в организации и не может существовать сама по себе. Задачи, которые на нее возлагаются, должны решаться всеми подразделениями и сотрудниками, чьи бизнес-процессы подлежат контролю, а не только контролером. Максимальная вовлеченность сотрудников предприятия в процесс внутреннего контроля значительно увеличивает вероятность предотвращения нежелательных отклонений или их полное устранение.

Принцип постоянства. На малом предприятии одним из основных недостатков контроля является его непостоянство. Обеспечить своевременное выявление процессов, в которых регулярно допускаются ошибки, устранить их причины и изменить ситуацию позволит только постоянный, последовательный контроль.

Принцип пригодности методологии внутреннего контроля. Разработанная система внутреннего контроля должна быть реально применима на практике. Требования, изложенные в системе внутреннего контроля, должны иметь реальную возможность применения в процессе проведения контроля.

Принцип комплексности. Система внутреннего контроля должна охватывать все процессы и подразделения, все сферы деятельности производственного предприятия и не может существовать только в одном из них. В малой организации, где взаимодействие всех сотрудников по различным рабочим вопросам очень тесное, комплексный подход необходим,

потому что все процессы неразрывно связаны и служат общей цели.

Принцип ответственности. Все сотрудники предприятия, имеющие отношение к системе внутреннего контроля, несут ответственность за свои действия и решения или их отсутствие в области внутреннего контроля, а также за надлежащее выполнение контрольных процедур. Безответственность в отношении к исполнению своих обязанностей может привести к таким отрицательным последствиям, как потеря платежеспособности, утрата имущества, наложение штрафных санкций. Только персональная ответственность каждого работника малого производственного предприятия сможет сделать систему внутреннего контроля эффективной.

Принцип приоритетности. Особое внимание при проведении контроля должно уделяться наиболее значимым для малого производственного предприятия процессам, а также тем областям, где обнаруживаются существенные нарушения.

Принцип соответствия контролирующей и контролируемой систем (или принцип оптимальности). Система внутреннего контроля не должна перегружать собой рабочее пространство организации, как в плане процедур, так и в плане количества задействованных сотрудников. Так, на малом предприятии создание специального отдела по внутреннему контролю обычно нецелесообразно.

Принцип разделения обязанностей. На малом предприятии это необходимо во избежание возможных должностных злоупотреблений. Если контроль над процессами, входящими в должностные обязанности сотрудника, будет

доверен ему самому, то увеличение риска недостоверности результатов контроля будет значительным.

Принцип регламентации. Все контрольные мероприятия должны быть официально оформлены и подчиняться определенному регламенту. Формально установленные правила позволяют избежать разночтений при осуществлении контрольных функций на малом предприятии.

Принцип непрерывности развития и совершенствования. Система внутреннего контроля малого производственного предприятия, функционируя в динамично сменяющихся разнообразных условиях, не может оставаться неизменной. Адаптируясь к различным внутренним и внешним обстоятельствам - изменения законодательства, процедур, различные виды деятельности организации, она должна развиваться и совершенствоваться.

Принцип сбалансированности. Контрольные функции, вмененные в обязанность работнику малого предприятия, должны быть обеспечены всеми необходимыми для их исполнения средствами и полномочиями. Под средствами подразумеваются технические (компьютерные, вычислительные, измерительные) устройства и организационные (приказы, распоряжение) условия. Для исполнения своих обязанности в рамках внутреннего контроля, контролер должен знать о предоставленных ему полномочиях. Также как и сотрудники контролируемых подразделений должны быть осведомлены, какими правами он обладает.

Принцип своевременности информирования. Сотрудник, уполномоченный выполнять контрольные функции, обязан в максимально короткие сроки сообщать генеральному директору общества всю информацию о выявленных

отклонениях. В случае задержки предоставления информации откладывается и принятие руководителем решения по результатам внутреннего контроля, что может привести к отрицательным последствиям. Несвоевременное информирование способно обесмыслить процедуру внутреннего контроля, настолько, что принимать управленческие решения будет уже поздно. В малом производственном предприятии, внутренний контроль должен быть максимально оперативным.

Данный перечень не является исчерпывающим. Все вышеперечисленные принципы взаимосвязаны и сочетаются в зависимости от конкретных условий.

Наряду с принципами эффективности ряд ученых называют требования к организации системы внутреннего контроля [24, с. 30-34], также позволяющие эффективно настроить функционирование системы внутреннего контроля малого производственного предприятия.

Требование подконтрольности каждого работающего на предприятии участника внутреннего контроля. Так, если на малом предприятии функции контроля по большей части вменены главному бухгалтеру и генеральному директору, то главный бухгалтер должен отчитываться руководству за проведенные им контрольные мероприятия. Директор в свою очередь, не должен повторять все те же действия, проверяя качество исполнения контрольных процедур.

Требование единичной ответственности. Если одна и та же функция будет возложена на нескольких должностных лиц, возникает двойственность обязательств, когда контрольные функции могут не выполняться. За каждую определенную контрольную функцию отвечать должен только один

конкретный сотрудник, обязанный единолично отчитываться о ее исполнении.

На малом предприятии главный бухгалтер несет ответственность за возложенные на него в рамках должностной инструкции контрольные функции, выполнение которых генеральный директор в праве требовать именно с него.

Требование ущемления личных интересов. Оно основывается на возможности злоупотребления работниками своим должностным положением. Система внутреннего контроля должна ставить сотрудников в такие условия, при которых отрицательные отклонения в работе организации будут им экономически невыгодны. Это заставит работников указывать на допущенные ошибки и разрабатывать способы их устранения, а не прикрывать их.

Требование заинтересованности администрации. В малой организации именно руководитель в конечном итоге получает любые выгоды от деятельности предприятия. Однако генеральному директору нельзя заикливаться на собственных интересах, он должен быть заинтересован в построении качественной системы внутреннего контроля.

Требование потенциального функционального замещения. Временное отсутствие какого-либо участника системы внутреннего контроля (больничный лист, командировка, отпуск) не должно отражаться на качестве контроля. Для этого необходимо предусмотреть возможность замещения любого лица, исполняющего контрольные функции.

Требование рациональности. Все аспекты разрабатываемой системы внутреннего контроля должны быть целесообразны. Она не должна содержать излишних аспектов, не присущих именно малому предприятию.

Требование взаимодействия и координации. Система внутреннего контроля на малом предприятии не может быть выстроена без взаимодействия и согласованной работы всех его подразделений. Все возникающие в ходе проверки проблемы должны координироваться непосредственно руководителем.

Требование честности, добросовестности и компетентности участников внутреннего контроля. Без перечисленных этических качеств сотрудников, осуществляющих контроль в организации, система внутреннего контроля вообще не будет иметь смысла, превратившись в «контроль над контролем», когда формально ее функции будут выполняться, а фактически задачи не будут решены.

При выполнении указанных принципов и требований малое предприятие сможет создать эффективную систему внутреннего контроля.

Итак, в первой части в рамках изучения теоретических основ внутреннего контроля удалось рассмотреть внутренний контроль как систему, обладающую интегрированной структурой и созданную системой более высокого уровня (надсистемой) с определенной целью, определены цели и задачи системы внутреннего контроля, ее функции, объекты и субъекты. Определены основные элементы системы внутреннего контроля и рассмотрено ее формирование на малом предприятии с точки зрения этих элементов. Раскрыто содержание принципов формирования системы внутреннего контроля, на которые опирается разрабатываемая система внутреннего контроля, и требований к его организации. Соблюдение принципов и требований эффективности позволит

обеспечить основы для формирования собственной системы внутреннего контроля.

2. АНАЛИЗ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Возможные формы организации внутреннего контроля на малом предприятии

В крупных фирмах организация внутреннего контроля обеспечивается специальными подразделениями, но на малых предприятиях применение системы внутреннего контроля не развито. Вопросы организации внутреннего контроля на малом предприятии освещаются в научной литературе в различных ракурсах, мнения исследователей расходятся в значимости и приоритетности форм СВК. Принято выделять следующие формы организации системы внутреннего контроля:

- служба (сотрудники) внутреннего аудита;
- служба внутреннего контроля;
- аутсорсинг;
- структурно-функциональная форма внутреннего контроля;
- ревизионная служба (комиссия) [34].

Контрольно-ревизионные службы, по причинам дороговизны услуги, а также осуществления лишь последующего контроля выполнения решений и распоряжений руководителей, не могут считаться подходящей формой контроля для малого предприятия. Остальные три формы могут быть использованы в малом бизнесе вполне успешно. Рассмотрим подробно их преимущества и недостатки.

Согласно статистическим данным [86] (рисунок 3) наиболее востребованной формой организации внутреннего контроля на малых предприятиях является аутсорсинг. Это связано, в первую очередь, с тем, что применение аутсорсинга является наиболее простым методом организации внутреннего

контроля, и требует, по сути, только материальных затрат на привлечение сторонних специалистов. Применение



аутсорсинга как формы внутреннего контроля для предприятий малого бизнеса в силу ограниченности кадровых и финансовых ресурсов вполне оправдано. Он предусматривает передачу функций по исполнению внутреннего аудита и контроля в экономических субъектах сторонним специалистам.

Рисунок 3- Востребованность форм организации внутреннего контроля на малых предприятиях (составлено автором по материалам Росстата)

Как отмечают Белик Н.В. и Митрофанов А.В. в статье «Возможности бухгалтерского аутсорсинга для целей организации внутреннего контроля субъектами малого предпринимательства», аутсорсинг дает возможность при минимуме затрат привлекать для решения отдельных задач высококвалифицированные профессиональные кадры, владеющие как теоретической базой о том, что и как нужно

сделать, так и обладающие большим практическим опытом. [18] Авторы считают, что в субъектах малого бизнеса бухгалтер, будучи заинтересованным лицом, отвечая за ведение бухгалтерского учета и составление отчетности, не всегда в состоянии осуществлять независимый финансовый контроль.

Не исключена также проблема недобросовестности бухгалтера в малой фирме. Поэтому здесь нередки факты ненадлежащей организации системы внутреннего контроля, а иногда и полного ее отсутствия. Таким организациям могут отказать в получении инвестиций на выполнение государственных заказов, так как немаловажным критерием их отбора является наличие квалифицированных, профессиональных кадров, которых может не быть на предприятии. Вот почему привлечение ресурсов специализированной фирмы для обеспечения эффективности внутреннего контроля поможет снизить риски, позволит ускорить процесс принятия управленческих решений и подготовит организацию к проверкам.

Основная проблема применения аутсорсинга заключается в том, что привлеченные специалисты, являясь поставщиками услуг, заинтересованы в первую очередь в определении четких границ своих обязанностей. Не будучи постоянными сотрудниками организации, они не всегда могут, а порой и не хотят глубоко и детально вникать в проблемы малого предприятия, что увеличивает вероятность ошибок и неточностей в системе контроля.

Создание отдела внутреннего аудита имеет большие преимущества перед другими отделами с точки зрения реализации целей контроля. Отдел внутреннего аудита

осуществляет непрерывную независимую проверку систем бухгалтерского и налогового учета и отчетности, предоставляет руководителю обоснованные выводы по результатам этих проверок, осуществляет проведение независимого систематического контроля над структурными подразделениями организации, выявляет внутренние резервы предприятия, способствующие повышению эффективности бизнеса, а также слабые места в работе системы контроля и принимает соответствующие меры по их исправлению. Отдел внутреннего аудита помогает руководителю, представляя информационные и аналитические материалы для принятия им управленческих решений, способствующих совершенствованию работы предприятия. Внутренний аудит, являясь важной составной частью системы внутреннего контроля фирмы, способствует эффективности ее деятельности.

Основной проблемой при создании отдела внутреннего аудита на предприятиях малого бизнеса являются существенные расходы на оплату труда профессиональных сотрудников, на техническое и методическое оснащение отдела. Однако, в статье «Организация внутреннего аудита на малых предприятиях» авторы Т.Г. Шешукова и А.В. Береснева произвели расчет количества сотрудников отдела внутреннего аудита в малой организации со средней численностью работников 30 человек. Изучив состав выполняемых функций внутреннего аудитора, периодичность их исполнения, определив трудоемкость, авторы пришли к выводу, что на малом предприятии требуется один внутренний аудитор [67], что, по мнению авторов статьи, является вполне оправданным.

Еще больше преимуществ имеет создание отдельной службы внутреннего контроля. Так как если предприятие не

уделяет достаточно внимания внутреннему контролю, а ограничивается лишь обязательным аудитом, проверкой исполнения бюджетов или проведением инвентаризации, это может привести к судебным спорам с партнерами по бизнесу и налоговой службой, наличию неконтролируемой задолженности и даже банкротству предприятия. По мнению авторов статьи «Внутренний контроль в системе управления малым бизнесом» Кривецкой Т.П., Бутаковой А.А., Ишаевой А.Р., данных проблем можно избежать, если создать на предприятии эффективную систему внутреннего контроля. А так как руководитель не всегда имеет возможность быстро получить и проанализировать информацию, необходимую для принятия оперативных управленческих решений, в современных условиях быстро изменяющейся конкурентной среды, растущей деловой активности организации, увеличивающейся сложности процессов менеджмента, представляется целесообразным, если в штате предприятия появится единица, которая будет отвечать за систему внутреннего контроля [80].

Квалифицированный специалист внутренний контролер (специалист по внутреннему контролю) будет заниматься ревизией сделок и финансовых операций, анализом закупок, проверкой партнеров по бизнесу. Штатный сотрудник будет также заниматься составлением плана проверок, разработкой графика проведения мероприятий по устранению выявленных нарушений, а также проверкой соблюдения этого плана. По утверждению авторов, введение в штат организации специалиста, отвечающего за внутренний контроль, будет способствовать ускорению процесса принятия управленческих решений, снижению рисков, выявлению слабых мест в

бухгалтерском и налоговом учете, поможет подготовить организацию к проведению внешних аудиторских проверок. Введение отлаженной системы внутреннего контроля на предприятии также повлияет и на величину объема аудиторской выборки, число дополнительных аудиторских процедур, что, в результате, сократит сроки выдачи аудиторского заключения и даже способно повлиять на саму формулировку выдаваемого аудиторского заключения.

Необходимо разграничить понятия внутреннего контроля и внутреннего аудита, и отметить, что они соотносятся как общее и частное. Внутренний аудит представляет собой составную часть внутреннего контроля. Именно внутренний аудит является основным инструментом внутреннего контроля. Внутренний контроль организационно более сложная структура, чем внутренний аудит. Если внутренний контроль - это функция менеджмента по управлению предприятием, которая так или иначе всегда присутствует на предприятии, то внутренний аудит - оценочная деятельность. Проведение аудита обязательно далеко не всегда. Осуществление же контроля необходимо всем участникам экономической деятельности.

По информации МФ РФ № ПЗ-10/2012 «О вступлении в силу с 1 января 2013 года Федерального закона от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [10], в российском законодательстве о бухгалтерском учете отсутствуют ограничения на порядок, способы и процедуры осуществления внутреннего контроля. Также не установлены ограничения в проведении аудита. В связи с этим предприятие может совместить данные мероприятия, проводя только

внутренний контроль, а может проводить как мероприятия внутреннего контроля, так и внутреннего аудита.

Создание отдельной службы внутреннего аудита, так и организация службы внутреннего контроля на малом предприятии не всегда может быть экономически оправдано. На малых предприятиях для управления системой внутреннего контроля не обязательно создавать целый отдел или вводить специальную штатную единицу. Правильно диверсифицировав обязанности, этим вполне может заниматься руководитель.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» О.Н. Калачева в статье «Проблемы внутреннего контроля в организациях малого и среднего бизнеса» предлагает другой способ организации внутреннего контроля в малых организациях — структурно-функциональный внутренний контроль [34]. Сущность его заключается в делегировании контрольных функций отдельным сотрудникам и взаимодействии структурных единиц хозяйствующего субъекта в части осуществления контрольных функций, что позволяет экономить средства на введении штатной структуры контроля. Такая форма организации внутреннего контроля на предприятии соответствует содержанию первичной ступени его развития, и может применяться как в совокупности с другими формами, так и независимо от них.

Такого же мнения придерживаются и Суслов И.В. и Чинахова С.Е., авторы статьи «Система внутреннего контроля с позиции экономической безопасности на предприятии» [60]. Для этого необходимо разработать и утвердить документы, которые регламентируют порядок взаимодействия

подразделений и руководителей различных уровней управления, отражения результатов проверок, а также разработки рекомендаций по устранению выявленных нарушений и осуществлению последующего контроля над их устранением. Нужно создать положение об организационной структуре системы внутреннего контроля, в котором необходимо прописать все пункты с указанием функций и направлений деятельности, права и ответственность сотрудников.

Как отмечает О.Н. Калачева, основной проблемой данной формы организации контроля является опыт и квалификация работников малого предприятия, наделенных контрольными полномочиями [34]. В связи с этим в малой организации необходимо особое внимание уделять качеству подготовки персонала. Эффективность системы внутреннего контроля напрямую зависит от компетентности персонала, четко понимающего свои права и обязанности. Поэтому большое значение здесь имеет регулярное повышение квалификации сотрудниками малого предприятия. Необходимо разрабатывать и внедрять в практику планы повышения квалификации работников экономической и бухгалтерской служб организации, включая в программы обучения такие направления как: изменения в бухгалтерском учете и аудите, использование на практике российских положений по бухучету и международных стандартов финансовой отчетности, методика управленческого учета на предприятии, новое в налоговом учете.

Обобщенно преимущества и недостатки различных форм организации внутреннего контроля на малых предприятиях и точки зрения экономистов представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Формы организации внутреннего контроля

Форма организации	Преимущества	Недостатки	Авторы
Аутсорсинг (косорсинг)	- возможность привлечь высококвалифицированные профессиональные кадры - использование передовых методов и технологий	- исполнители не являются постоянными сотрудниками - исполнители не могут глубоко вникать в проблемы предприятия	Н.В. Белик, А.В. Митрофанов [18], И.С. Богданович, О.А. Соболева [21]
Отдел внутреннего аудита	- непрерывная проверка бухгалтерского и налогового учета - систематический контроль над структурными подразделениями	существенные расходы на оплату труда профессиональных сотрудников, техническое и методическое оснащение отдела	Т.Г. Шешукова, А.В. Береснева [67], С.Е. Балуква [16]
Служба внутреннего контроля	- ревизия сделок и финансовых операций - анализ закупок, проверка партнеров по бизнесу - составление плана проверок - ускорение процесса принятия управленческих решений	значительные расходы на оплату труда профессиональных сотрудников, техническое и методическое оснащение отдела	Т.П. Кривецкая, А.А. Бутакова, А.Р. Ишаева [80]

Окончание таблицы 15

Структурно-функциональный внутренний контроль	возможность повысить эффективность и стабильность работы предприятия с помощью внутренних резервов без дополнительных расходов	недостаток опыта и квалификации работников, наделенных контрольными полномочиями	О.Н. Калачева [34], И.В. Суслов, С.Е. Чинахова [60]
---	--	--	---

Можно сделать вывод, что не зависимо от того, есть ли на предприятии специальный отдел внутреннего контроля или нет, внутренний контроль является важной составляющей системы управления, способствующей улучшению

функционирования предприятия и предотвращению потерь. Создание системы внутреннего контроля дает возможность повысить эффективность и стабильность предприятия с помощью внутренних резервов.

Выбор формы внутреннего контроля зависит от размеров предприятия, его специфики и организационно-правовой формы. Какую бы форму организации внутреннего контроля не выбрало малое предприятие, ее наличие позволит обеспечить повышение эффективности производства и улучшит его конкурентное положение.

Рассмотрев различные формы формирования и осуществления внутреннего контроля, мы пришли к выводу, что для малого производственного предприятия наиболее подходящим является структурно-функциональный внутренний контроль.

2.2. Проблемы и перспективы развития внутреннего контроля

2.2.1. Проблемы внутреннего контроля

На сегодняшний день система внутреннего контроля во многих организациях, особенно малых, развита очень слабо, причинами чего является недостаточность методических разработок и практического опыта, а также отсутствие соответствующих стандартов, регулирующих порядок организации внутреннего контроля. Исследования авторов и анализ текущего положения дел позволяет выявить ряд проблем в организации систем внутреннего контроля, которые характерны для российских предприятий. Выявленные проблемы представлены в таблице №16.

Таблица 16 - Проблемы в организации систем внутреннего контроля на российских предприятиях

Источники	Выявленные проблемы
Л.И. Дорощева [31, с. 341]	1) контроль не постоянный, а от случая к случаю 2) сосредоточенность исключительно в руках руководителя 3) повышенное внимание к одним процессам в ущерб других 4) создание видимости контроля вместо его реального осуществления 5) оценка эффективности контроля по количеству выявленных недостатков 6) контроль без анализа результатов
Н.И. Петракова [51]	1) неэффективность построения системы передачи информации 2) неэффективность организационной структуры 3) недостаточность квалифицированного персонала 4) отсутствие регламентации 5) отсутствие автоматизации
Т.И. Логвинова [81]	1) отсутствие назначенного контролирующего органа 2) отсутствие внутренних распорядительных документов и положений 3) неосведомленность сотрудников о нормативных требованиях
Шуклов Л.В.[68], Мосбухуслуги (сайт)[84]	1) недостаточность контрольных процедур в исследуемых процессах 2) сосредоточение внутреннего контроля на защите ресурсов и информации 3) чрезмерное усложнение формальной регламентации контроля и отчетов на малых предприятиях 4) использование устаревших методов контроля 5) отсутствие разделения полномочий 6) игнорирование рисков 7) отсутствие действий по устранению нарушений 8) сфокусированность на достижении краткосрочных показателей 9) слишком строгие или, наоборот, слишком мягкие наказания за нарушения
Ю.Ю. Шербак, М.С. Агафонова [70]	небольшое количество сотрудников бухгалтерии на малых предприятиях ведет к: 1) невозможности распределения обязанностей 2) доступу бухгалтера к активам предприятия 3) отсутствию сверки данных 4) возможности нарушения в бухгалтерской и налоговой отчетности 5) возможности неучтенных операций 6) возможности искажения данных в компьютерной программе

Кроме того, существуют тенденции и факторы, ограничивающие эффективность действия системы внутреннего контроля, такие как:

- изменение внешних обстоятельств, например, законодательства;
- возможность злоупотреблений, включая сговор персонала;
- возможность различного рода ошибок [9];
- нереалистичная постановка целей;
- недостаточное участие руководства в работе системы внутреннего контроля [82].

Говоря о системе внутреннего контроля на малых предприятиях РФ нельзя обойти стороной такой вопрос как недоверие со стороны сотрудников к контрольным процедурам. С одной стороны, сотрудники опасаются выявления нарушений, ошибок, и последующих за этим карательных процедур. С другой стороны, могут возникнуть разногласия в коллективе, особенно если коллектив недостаточно сработан, и социально-психологический климат будет нарушен. В связи с этим, подходить к организации внутреннего контроля следует с крайней осторожностью. В коллективе должны быть четко распределены все обязанности и разграничены полномочия, чтобы избежать ситуаций по перекладыванию ответственности и нарушению субординации.

Обобщив результаты проведенного исследования, все проблемы организации внутреннего контроля на малых предприятиях можно представить, ранжировав следующим образом.

- 1) отсутствие нормативов и стандартов;
- 2) невключенность СВК в стратегию предприятия;

3) отсутствие специалистов на предприятии, способных полноценно обеспечить функциональность внутреннего контроля;

4) неспособность специалистов, привлекаемых со стороны, понять всю совокупность бизнес-процессов компании изнутри;

5) отсутствие автоматизированных программ СВК;

6) линейность проводимых процедур, отсутствие гибкости;

7) недостаточная информационная открытость процедур и результатов деятельности СВК;

8) неправильные действия руководства (жесткие карательные меры по результатам проверки);

9) недоверие к процедурам контроля, боязнь со стороны персонала потери своих рабочих мест;

10) дестабилизация социально-психологического климата в коллективе вследствие внедрения СВК.

Исходя из результатов проведенного исследования, все проблемы организации внутреннего контроля на малых предприятиях можно подразделить на три группы:

- проблемы, возникающие на этапе внедрения: неприятие персоналом, низкий уровень информационной открытости процедур, недоверие к процедурам и их результатам и т.п.;

- проблемы стратегического характера, или функциональные проблемы: включенность системы СВК в деятельность и стратегию предприятия, целесообразность проводимых проверок, их влияние на эффективность деятельности предприятия;

- проблемы менеджмента: правильные управленческие действия, предпринимаемые в отношении процедур внутреннего контроля и целесообразные управленческие решения по результатам их проведения.

2.2.2. Методики, используемые для разработки и совершенствования внутреннего контроля

Проблемы внедрения системы внутреннего контроля, в действительности, возникают еще до его внедрения, на этапе разработки системы и подготовки предприятия к новому элементу работы. Сложность координации деятельности, многообразие объектов и субъектов, различия функций, способов и форм ее организации определяют необходимость создания универсальной методики по разработке и усовершенствованию системы внутреннего контроля.

Методика формирования системы внутреннего контроля - это поэтапный план действий для внедрения всеохватывающей, эффективной и действующей системы контроля в повседневную деятельность руководства и сотрудников предприятия. Анализ существующих методик показывает, что по мере развития и совершенствования методологического процесса в предлагаемых методиках все больше прослеживается:

- риск-ориентированный подход;
- подразделение внутреннего контроля на контроль хозяйственной деятельности и контроль финансовой отчетности;
- соотнесение этапов построения системы внутреннего контроля с элементами, выделенными COSO;
- ряд авторов [47, 48, 21] уделяют специальное внимание формированию системы внутреннего контроля именно в малых организациях.

Проанализированные методики представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Методики формирования системы внутреннего контроля

Авторы	Методики
В.В. Бурцев [24]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ существующей деловой концепции фирмы 2. Разработка и документальное оформление новой концепции 3. Анализ и корректировка системы управления 4. Разработка и введение в практику контрольных процедур 5. Организация контрольного подразделения, например, отдела внутреннего аудита 6. Определение способов усовершенствования внутреннего контроля
Л.З. Муханова, Т.В. Рубцова [47]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сопоставление деловой концепции фирмы с существующей системой внутреннего контроля 2. Анализ существующих средств контроля 3. Разработка и документальное оформление новой концепции фирмы, включающей усовершенствование внутреннего контроля 4. Корректировка системы управления: определение подчиненности персонала, составление штатного расписания, должностных инструкций, плана документооборота 5. Разработка и внедрение программы контрольных процедур и их информационное обеспечение 6. Мониторинг и анализ системы внутреннего контроля
А.К. Коптелов [79]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Идентификация приоритетных процессов контроля 2. Формализация деятельности исполнителей процессов 3. Выявление и формирование списка критичных рисков 4. Анализ рисков по степени значимости 5. Разработка процедур контроля, направленных на минимизацию критичных рисков 6. Проверка эффективности контрольных процедур при помощи специальных тестов
И.В. Суслов, С.Е. Чинахова [60]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение важнейших направлений работы контроля 2. Детальное описание процессов деятельности организации 3. Качественный анализ рисков и построение процедур контроля 4. Тестирование разработанной системы на эффективность

Продолжение таблицы 17

Л.А. Ополева, А.А. Дайновец,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Утверждение документов, регламентирующих внутренний контроль (положение, должностные инструкции, планы и инструкции проверок) 2. Определение нормативно-рекомендательных актов,
------------------------------	---

В.В. Павлова [48]	<p>регулирующих внутренний контроль и деятельность малого бизнеса</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Разработка методов и приемов проверки и составление аудиторской программы 4. Оценка надежности функционирования выработанной системы 5. Внедрение решений, принятых по результатам оценки системы внутреннего контроля 6. Анализ принятых мер
Г.А. Скачко, Г.В. Тихонов [87]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационный этап (распределение функций и обязанностей между руководящими и подчиненными сотрудниками) 2. Определение целей и задач контроля с учетом особенностей организации 3. Построение разумной программы процедур контроля 4. Описание и оценка результатов контроля 5. Разработка и принятие мер по устранению обнаруженных нарушений
Бухгалтерский методологический центр [82]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие требования <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Формулирование целей, задач, компонентов системы 1.2 Определение органов контроля и функций субъектов. 2. Построение системы внутреннего контроля финансовой отчетности <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Определение и формализация важнейших бизнес-процессов представления отчетности 2.2 Выявление и анализ критичных рисков, относящихся к данным процессам, и назначение ответственных за них 2.3 Построение и оценка свойств контрольных процедур, направленных на минимизацию критичных рисков в бизнес-процессах 2.4 Построение и оценка свойств контрольных процедур корпоративного (управления организацией в целом) уровня, относящихся к финансовой отчетности (например, разделение обязанностей, разработка учетной политики) и назначение ответственных за их выполнение 2.5 Построение и оценка свойств автоматизированных ИТ контрольных процедур и назначение ответственных за их выполнение 2.6 Определение процедур мониторинга системы внутреннего контроля с целью проверки ее эффективности
Л.В. Чижевская, В.В. Мирошник [65]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка существующей внутренней среды организации 2. Формулировка целей: стратегических, операционных, подготовка отчетности, соблюдение законов 3. Описание процессов и регламентация взаимосвязи участников 4. Определение и оценка рисков 5. Выбор методов реагирования и назначение ответственных за риски 6. Разработка механизма контроля (правил и процедур) 7. Организация эффективного обмена информацией 8. Мониторинг и отслеживание результатов принятых мер

Окончание таблицы 17

<p>И.С. Богданович, О.А. Соболева [21]</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение формы осуществления внутреннего контроля на малом предприятии (косорсинг, структурно-функциональная и др.) 2. Определение состава участников и назначение исполнительного органа по осуществлению внутреннего контроля, а также привлечение сторонних специалистов 3. Разработка и утверждение локального документа (положения), регламентирующего внутренний контроль 4. Разработка контрольных функций и дополнение должностных инструкций 5. Разработка форм документов для отражения результатов контроля 6. Составление графика повышения квалификации и обучения сотрудников при необходимости 7. Тестирование разработанной системы в течение примерно полугода или одного года 8. Обсуждение и анализ результатов 9. Мониторинг и анализ системы внутреннего контроля 10. Принятие мер по результатам оценки системы внутреннего контроля
--	---

Несмотря на многообразие подходов, проанализированные методики имеют сходства. Для построения эффективной и действующей системы контроля необходимо осуществить:

- анализ существующих средств контроля;
- выявление имеющихся проблем;
- разработку плана мероприятий по усовершенствованию внутреннего контроля.

Работу целесообразно проводить по каждой составляющей системы внутреннего контроля [74]. Примерное содержание работы представлено в таблицах 18-22.

Таблица 18 - Состояние контрольной среды

Как оценивать	Возможные проблемы	Рекомендованные мероприятия
<p>1. Проверить наличие и применение</p>	<p>- сотрудники не ознакомлены с этическими нормами и правилами деловых</p>	<p>- организовать обучение персонала этике делового поведения</p>

на практике таких документов как: - кодекс этики - стратегия развития,	отношений - отсутствие каналов связи для обращений сотрудников в случае конфликта интересов - отсутствие распределения ответственности в сфере	- организовать горячую линию для сообщений о случившихся и готовящихся злоупотреблениях - выстроить организационную структуру в плане разграничения полномочий и назначить
--	--	---

Окончание таблицы 18

- положение об организационной структуре - кадровая политика - должностные инструкции - положение о подразделениях 2. Выяснить фактическое распределение ответственности и полномочий	организации бизнес-процессов - совмещение одним сотрудником критических полномочий (санкционирование сделок, доступ к активам и отражение в учете, регистрация рабочего времени и начисление заработной платы) - отсутствие в должностных инструкциях контрольных процедур - отсутствие подписей сотрудников на должностных инструкциях - сосредоточение всех контрольных функций в одном контрольном подразделении и отсутствие таковых у остальных сотрудников - система оплаты труда не отражает исполнение контрольных процедур и достижение показателей эффективности	владельцев (ответственных) бизнес-процессов - обеспечить ротацию обязанностей между разными лицами за взаимосвязанными фактами хозяйственной жизни - сформулировать и внести в должностные инструкции права и обязанности в области внутреннего контроля, обеспечить их своевременный пересмотр и ознакомление с ними сотрудников под подпись - разработать систему оплаты, учитывающую результативность. и поощряющую сотрудников к контролю
---	---	--

Таблица 19 - Управление рисками

Как оценивать	Возможные проблемы	Рекомендованные мероприятия
---------------	--------------------	-----------------------------

<p>1. Проверить наличие и применение на практике следующих регламентирующих документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - политику управления рисками - отчеты по итогам анализа рисков - карту рисков - положение о подразделении управления рисками - должностные инструкции <p>2. Выяснить фактическое выполнение их требований: анализ протоколов заседаний руководства покажет, насколько управленческие решения учитывают анализ рисков.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие формализации бизнес-процессов, ключевые документы не сформированы - отсутствие в должностных инструкциях обязанностей по выявлению, анализу рисков и сообщению о них в специальное подразделение - нарушение последовательности регламентации бизнес-процессов и определения рисков: бизнес процессы описаны позже - управленческие решения (например, планирование внутреннего аудита, бюджета) не учитывают данные риск-менеджмента 	<ul style="list-style-type: none"> - сформулировать политику и определить параметры управления рисками, такие как факторы риска, приемлемый уровень риска и т.д. - оценить эффективность управления рисками в качественном и количественном выражении - направить работу внутреннего аудита на наиболее проблемные в плане рисков места
--	---	--

Таблица 20 - Контрольные процедуры

Как оценивать	Возможные проблемы	Рекомендованные мероприятия
<p>1. Проверить регламентацию процессов и относящихся к ним</p>	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие стандартов по разработке 	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечить своевременное обновление документации по описанию бизнес-процессов

Окончание таблицы 20

<p>рисков</p> <p>2. Проверить идентификацию ключевых моментов процессов и соответствующих процедур</p> <p>3. Проверить описание контрольных процедур на наличие всех необходимых компонентов: место, время, порядок проведения, ответственный, периодичность, отражение в документах</p>	<p>контролей</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие отдельных видов необходимых процедур - отсутствие отдельных элементов при описании контролей - преобладание ручных процедур над автоматизированными 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка стандартов документирования контролей - разработка и приведение к единой структуре недостающих процедур - повышение доли процедур, выполняемых при помощи компьютера
--	---	---

Таблица 21 - Доступность информации

Как оценивать	Возможные проблемы	Рекомендованные мероприятия
---------------	--------------------	-----------------------------

<p>1. Проверить наличие и содержание документов, регламентирующих информационные потоки</p> <p>2. Провести опрос сотрудников о своевременности доведения информации об изменениях внутренних и внешних условий, содержания распорядительных документов, корпоративных политик и т. д.</p>	<p>- несвоевременность поступления информации, особенно касающейся выполнения контрольных процедур и управления рисками</p> <p>- отсутствие ограничения функционального доступа сотрудников к информационной системе и своевременной смены паролей</p> <p>- несвоевременное информирование внешних пользователей (партнеров, проверяющих органов) об изменениях, происходящих в компании</p>	<p>- разработать информационную политику</p> <p>- разграничить и ограничить доступ к информационной системе в зависимости от полномочий</p> <p>- составить план информационных мероприятий и встреч сотрудников с руководством</p>
---	--	--

Таблица 22 - Качество мониторинга

Как оценивать	Возможные проблемы	Рекомендованные мероприятия
<p>1. Проверить наличие регламента и требования мониторинга контрольных процедур должностных инструкциях</p> <p>2. Проверить отчеты службы внутреннего аудита</p>	<p>- отсутствие процедур тестирования эффективности контролей</p> <p>- отсутствие установленной ответственности владельцев бизнес-процессов за мониторинг контролей</p> <p>- отсутствие функции оценки внутреннего контроля у службы внутреннего аудита</p>	<p>- разработать методику самооценки проводимых процедур, включающую анализ их эффективности, достаточности и правильности документирования</p> <p>- включить функцию самооценки контролей в должностные обязанности ответственных за их проведение</p> <p>- вменить в обязанность службы внутреннего аудита оценку внутреннего контроля</p>

Для целей настоящего исследования первостепенную важность приобретает как задача устранения возникающих проблем, так и инструменты, которые позволят достичь положительных результатов. Для оптимизации процесса внедрения системы внутреннего контроля на малых предприятиях и увеличения эффективности их функционирования важно отметить такое направление работы,

как создание положительного социально-психологического климата в коллективе. Позитивный настрой, хорошие деловые отношения, высокий уровень сплоченности, взаимное доверие – все это значительно облегчает процессы внедрения и функционирования системы внутреннего контроля на предприятии.

В этой связи особое значение принимает разработка системы стимулирования и мотивации персонала. Безусловно, огромную роль здесь играет материальная составляющая. В то же время, в нашей стране недооценивается роль нематериальных стимулов в работе коммерческих предприятий. Интересен опыт зарубежных компаний, которые внедряют в свою работу системы внутреннего контроля, объединяющие в себе и системы морального стимулирования сотрудников. Элементы геймификации, выполняющие роль подобных систем, не только существенно усиливают мотивацию, но и положительно влияют на взаимодействие работников как участников процесса. Например, компания Burger King создала и внедрила в свою работу игру, в ходе которой все сотрудники являются фермерами, работающими на огороде [83, 72, 73]. Целью работы является выращивание меню на грядках и реализация урожая. Мониторы с игрой видны кассирам, поварам и менеджерам. В задачи руководителя входит назначение сотрудникам заданий по «огородам». По результатам игры ежемесячно составляются отчеты и графики, выявляются победители, лидеры. Это позволяет не только отслеживать все бизнес процессы, но и незамедлительно получать информацию о текущей их результативности. Анализ эффективности работы компании после внедрения проекта позволил зафиксировать рост продаж

в полтора раза. Таким образом, была решена не только задача морального стимулирования персонала, но и организации системы внутреннего контроля. К сожалению, на отечественном рынке компания «Бургер Кинг» не внедрила игровую методику в свою деятельность.

Итак, анализ существующей методологической базы показал, что поиск универсальной методики продолжается. Изученные методики и рекомендации помогут при разработке и создании собственной системы внутреннего контроля на малом производственном предприятии.

2.2.3. Оценка системы внутреннего контроля

Проблема оценки внутреннего контроля в настоящее время актуальна по следующим причинам:

- наличие законодательного требования необходимости создания системы внутреннего контроля, но отсутствие нормативной регламентации его практического воплощения;
- отсутствие обобщенных показателей эффективности;
- сложность соотнесения эффективности работы предприятия с воздействием системы внутреннего контроля;
- большая часть характеристик внутреннего контроля имеет качественное выражение и не поддается количественному измерению;
- разнообразие видов и масштаба деятельности экономических субъектов.

В связи с этим оценка эффективности системы внутреннего контроля во многом основывается на профессиональном суждении контролирующего органа и руководства предприятия [49, с.5].

Под эффективностью понимают соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [14].

Проанализированные методики, представленные в таблице 23, демонстрируют отсутствие на сегодняшний день единого подхода к научной оценке эффективности системы внутреннего контроля и состояние исследованности данной проблемы.

Таблица 23 - Методики оценки эффективности системы внутреннего контроля

Автор	Критерии	Содержание оценки
Ю.А. Соколов, А.А. Оськина [58]	качественный аспект	<ul style="list-style-type: none"> - эффективность деятельности хозяйствующего субъекта (рентабельность и чистая прибыль) - полнота и своевременность финансовой отчетности, отсутствие ошибок и штрафных санкций - соблюдение законодательства - отсутствие злоупотреблений
	количественный аспект	$K_э = (Д - З) / З,$ где $K_э$ - количественная эффективность СВК, $Д$ - доходы или средства, сэкономленные в результате функционирования СВК (неуплаченные штрафы, пени, а также возможные потери от хищений), $З$ - затраты на организацию СВК
В.В. Белая [17]	качественная эффективность	определяется в процентах при помощи тестирования и присвоения баллов
	количественная эффективность	<ul style="list-style-type: none"> - отношение количества нарушений, выявленных СВК, к числу нарушений, выявленных внешними проверяющими - экономия, полученная в результате неуплаченных штрафов, пеней и возможных хищений - затраты на организацию и работу СВК, и их доля в общей сумме затрат - отношение количества проведенных процедур к количеству запланированных - темпы роста эффективности данных показателей
Н.Н. Шульга,	действенность	<ul style="list-style-type: none"> - соблюдение основных принципов - соблюдение плана проверок

И.Г. Михайлова [69]	результативность	- отсутствие выявленных отклонений и фактов повторения выявленных раньше ошибок и нарушений
	показатель абсолютной эффективности	$P = Y_1 * N_1 - Y_2 * N_2$, где P - результат функционирования СВК, $Y_{1,2}$ - сумма возможных убытков (до и после внедрения СВК соответственно) $N_{1,2}$ - вероятность неблагоприятных событий, вызывающих убытки (до и после внедрения СВК)
И.Н. Федоренко [61]	показатель относительной эффективности	соотношение результата от внедрения СВК к затратам на ее создание
	прямой показатель	зависимость увеличения прибыли организации от затрат на внутренний аудит
Е.В. Худякова [64]	косвенный показатель	$KKO = (K_1 + K_2 + \dots + K_n) * Zп / Zо$ где KKO - коэффициент качественной оценки работы специального подразделения по контролю, K_1, K_2, K_n - корректирующие коэффициенты оценки качества внутреннего контроля (выражают достижение целей контроля от 0 до n), Zп - число проведенных процедур от 0 до n Zо - число запланированных процедур

Окончание таблицы 23

Е.Л. Менчикова [45]	персонал	оценка уровня образования и квалификации персонала контрольного подразделения
	эффективность	- степень охвата контролем рассматриваемых бизнес-процессов - число выявленных и предупрежденных нарушений
	внедрение новых методик	- оценка автоматизации работы СВК - степень разработанности методик и положений СВК - анализ степени внедрения новых разработок, средств автоматизации
	результативность	- значимость обнаруженных рисков - выполнение плана проверки - экономический эффект от принятия рекомендованных мер
Б.Н. Соколов, В.В. Рукин [57]	объем	- число проведенных проверок - средние затраты времени на одно мероприятие - среднее число проверок, приходящихся на одного сотрудника
	результативность	выявленные недостатки и хищения

	эффективно сть	взысканный материальный ущерб, наказание виновных, создание оптимальной учетной политики, уменьшение количества штрафов, уменьшение отдельных затрат
--	-------------------	--

Эффективность контроля, согласно рекомендациям [9, 82] включает эффективность дизайна и операционную эффективность, причем:

-эффективность дизайна - это правильность его описания и соответствующая практика выполнения внутреннего контроля, обеспечивающие покрытие рисков;

-операционная эффективность - это осуществление контрольных процедур, согласно описанию и в достаточном количестве.

На современном этапе в методологии осуществляется попытка оценить систему внутреннего контроля в зависимости от степени формализации ее элементов. По этому основанию бухгалтерский методологический центр предлагает выделить пять уровней зрелости системы внутреннего контроля, представленные в таблице 24, и указывает минимальные допустимые уровни: «устоявшийся» - для организаций, подлежащих обязательному аудиту, и «развивающийся» - для остальных [82].

Таблица 24 - Уровни зрелости системы внутреннего контроля

Уровень / Характеристика	Базовый	Развивающийся	Устоявшийся	Продвинутый	Передовой
Типы организации	Организации, на которые распространяется пункт 1 статьи 19 Закона		Организации, на которые распространяется пункт 2 статьи 19 Закона, бухгалтерская (финансовая) отчетность которых подлежит обязательному аудиту		
	непубличные с небольшой численн	непубличные, готовые выйти на рынки	публичные, вышедшие на рынки капитала и соответствующ	крупные публичные, соответствующие требованиям	крупные, публичные с эффективной и рациональной

	остью	капитала или соответствовать требованиям корпоративного управления	-щие требованиям корпоративного управления	корпоративного управления и частично соответствующие передовому международному опыту	СВК в соответствии с передовой международной практикой
Характеристика СВК в целом	не формализованная	частично формализованная, функционирующая непоследовательно	формализованная, периодическая и оценивающаяся на эффективность	регулярно оценивающаяся на эффективность и совершенствующаяся	постоянно совершенствующаяся за счет регулярного анализа внутренних и внешних факторов
Контроль-ная среда	внутренний контроль не стал составляющей частью корпоративной культуры	признается необходимость внутреннего контроля	кодекс этики существует, требования в области внутреннего контроля знакомы сотрудникам	сформировано устойчивое поведение персонала, основанное на этических ценностях	этические принципы детально прописаны в политике, сотрудники работают над совершенствованием корпоративной культуры
Выявление и анализ рисков	не структурированы или не проводятся	проводятся нерегулярно, сосредоточиваясь на решении задач конкретного процесса	имеются четко разработанные процедуры, применяющиеся последовательно и под централизованным контролем	имеются четко структурированные, последовательно применяющиеся процедуры, эффективно интегрированные в ключевые процессы	четко определенные, высокоэффективные и полностью интегрированные во все процессы управления и планирования бизнеса
Контроль-ные процедуры	малоэффективные	не формализованные и зависящие от отношения отдельных сотрудников	соответствующие корпоративному уровню, но имеются отдельные недостатки	полностью соответствующие корпоративному уровню и гарантирующие соблюдение законодательства	предотвращающие и обеспечивающие своевременное исправление существенных недостатков

Окончание таблицы 24

Информационный обмен	односторонний (от руководства к работникам)	преимущественно односторонний, не формализованный процесс	активный двухсторонний процесс	открытые схемы и эффективные информационные технологии	активный и максимально эффективный процесс
Мониторинг системы внутреннего контроля	не осуществляется	предпринимаются действия по исправлению недостатков, выявленных независимыми организациями	периодически проводится, но не документируется	регулярно осуществляется и документируется, проводятся необходимые исправления в системах и процессах	проводится постоянно и совершенствуется в соответствии с передовой практикой

Оценка эффективности внутреннего контроля должна ориентироваться как на количественные, так и на качественные показатели. Можно сделать вывод, что разработка универсальной методики оценки системы внутреннего контроля на сегодняшний день в России является предметом научного поиска.

2.3. Формализация системы внутреннего контроля

Обязанность всех экономических субъектов организовать действующую систему внутреннего контроля, согласно современному законодательству, предусматривает достаточный уровень ее формализации, то есть создание нормативных документов, регламентирующих данный процесс. К числу организационных мероприятий относятся:

- разработка локального нормативного акта – положения, политики или приказа о внутреннем контроле;
- закрепление конкретных обязанностей работников в должностных инструкциях;

- документирование всех рисков и контролей по ним.

2.3.1. Положение о внутреннем контроле организации

Положение о внутреннем контроле является обязательным внутренним документом, который предприятие вправе разработать в произвольной форме и утвердить самостоятельно. Положение является нормативным регламентом, определяющим порядок и формы деятельности ответственных лиц в вопросах организации и проведения внутреннего контроля, их права и обязанности.

Положение о внутреннем контроле организации – это не только законодательная необходимость, но и стратегически важный документ для любого предприятия. Оно создается, чтобы регламентировать всю систему внутреннего контроля предприятия, закрепляет цели и принципы ее построения, структурирует бизнес-процессы организации, организует деятельность сотрудников. Формулировка положения является основополагающим организационным вопросом системы, т.к. именно оно определяет отношение руководства к контролю и задает тон сверху. Содержание данного локального нормативного документа должно соответствовать масштабам деятельности и специфике организационной структуры компании.

Законодательно обязанность предпринимателя по созданию собственной системы внутреннего контроля закреплена в Законе о бухучете от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ, ст. 19. В законе оговорена обязанность хозяйствующего субъекта проверки всех совершенных хозяйственных операций на

предмет их экономической целесообразности и корректности отражения в отчетной документации.

Положение о внутреннем контроле должно отвечать, по сути, одному требованию: в нем должны быть регламентировано проведение контрольных мероприятий, охватывающих деятельность в сфере финансов, охраны труда, трудовой дисциплины. При этом система контроля должна быть построена таким образом, чтобы проводимые мероприятия не ущемляли права наемных работников, но, при этом и обеспечивали безопасность осуществления всех бизнес-процессов в компании. Все это должно быть отражено в положении о внутреннем контроле.

При разработке Положения о внутреннем контроле каждое предприятие самостоятельно определяет индивидуальные характеристики и особенности ведения предпринимательской деятельности, которые следует отразить в документе. Нормативная универсальная форма документа отсутствует, но рекомендуется отразить в его структуре следующие информационные блоки:

Вступительная часть, в которой следует обосновывать необходимость создания документа в рамках конкретного предприятия. Во вступительной части должны содержаться цели и задачи организации системы внутреннего контроля, а также определены бизнес процессы, которые следует контролировать регулярно.

Основная часть, которая подразделяется на параграфы. В первом параграфе основной части должна быть изложена суть системы проверок, перечислены объекты контроля, подконтрольные направления деятельности, объекты и субъекты регулярного анализа.

Следующий параграф основной части Положения о внутреннем контроле предприятия должен включать в себя описание методологии внедрения и реализации контрольных процедур. Здесь целесообразно привести перечень отдельных этапов осуществления контроля с описанием, нормы проведения предварительного анализа, график реализации текущих проверок и процедур последующего контроля. В данном параграфе следует также указать перечень документов, подлежащих проверке, перечислить методы и инструменты проведения оценки эффективности работы всех подконтрольных отделов, условия проведения контрольных процедур. В данном параграфе также следует закрепить правила документального оформления всех контрольных мероприятий, схему подведения итогов.

В Положение также может быть включен перечень субъектов обязательного наблюдения, меры ответственности за нарушение внутренних регламентов. Целесообразно выделить в отдельный пункт особенности правового статуса комиссии, осуществляющей все проверочные мероприятия.

Заключительные положения, в которых необходимо указать точную дату вступления документа в силу и порядок внесения в него изменений.

Таким образом, чтобы Положение о внутреннем финансовом контроле соответствовало всем актуальным требованиям к оформлению соответствующей документации, необходимо включить в него пункты, обязывающие предприятия достоверно отражать все хозяйственные операции, корректно оформлять отчетность, соблюдать сроки обработки первичной документации, составления бухгалтерских и налоговых регистров, финансовых,

управленческих и иных отчетов. Рекомендуется также предусмотреть в Положении пункт, определяющий порядок рассмотрения жалоб должностных лиц, в том числе на действия лиц, осуществляющих проверку.

2.3.2. Функции и ответственность участников внутреннего контроля

При построении системы внутреннего контроля необходимо определить состав ее участников. Права, обязанности и функции персонала зависят от размеров предприятия и специфики его управления. Субъекты внутреннего контроля в рамках их компетенции и в соответствии со своими должностными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, мониторинг и развитие внутреннего контроля.

Распределение полномочий между субъектами внутреннего контроля с опорой на методические рекомендации [9, 82] представлено в таблице 25.

Таблица 25 □ Обязанности субъектов внутреннего контроля

Участники внутреннего контроля	Обязанности участников
Совет директоров	<ul style="list-style-type: none"> - утверждает политику, стандарты и методики системы внутреннего контроля - устанавливает порядок организации и принципы действия СВК - указывает направления ее совершенствования
Комитет по аудиту	<ul style="list-style-type: none"> - наблюдает за эффективностью и не реже одного раза в год дает оценку управлению рисками и работе системы в целом

<p>Высшее руководство предприятия</p>	<ul style="list-style-type: none"> - организует разработку нормативной и методологической документации в области системы внутреннего контроля - распределяет полномочия и устанавливает ответственность руководителей подразделений - анализирует работу специализированного подразделения (службы) - рассматривает результаты оценки качества системы внутреннего контроля и предложения по ее улучшению - утверждает план мероприятий по устранению выявленных нарушений - организует обучение руководства и сотрудников по вопросам внутреннего контроля
<p>Подразделение внутреннего контроля</p>	<ul style="list-style-type: none"> - координация деятельности подразделений по организации слаженной работы СВК - разработка методик организации и диагностики, планов развития и устранения недостатков СВК и контроль за их исполнением - ведение и обеспечение своевременного обновления документации (реестры бизнес-процессов, рисков, контрольных процедур) - взаимодействие с ответственными и непосредственными исполнителями контрольных процедур - разработка программ обучения сотрудников правилам организации системы внутреннего контроля
<p>Подразделение внутреннего аудита</p>	<ul style="list-style-type: none"> - проводит оценку системы внутреннего контроля - разрабатывает предложения по ее совершенствованию
<p>Главный бухгалтер</p>	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение внутреннего контроля бухгалтерского учета и отчетности
<p>Руководители структурных подразделений</p>	<ul style="list-style-type: none"> - организуют процесс выявления рисков бизнес процессов в подчиненном подразделении - обеспечивают соответствие документов, регламентирующих деятельность подразделения, внутренним нормативным актам организации, осуществляют их согласование и своевременное обновление - обеспечивают проведение контрольных процедур во вверенном подразделении - осуществляют ведение реестра контрольных процедур и прочей документации внутреннего контроля в подразделении - определяют исполнителей и сроки проведения мероприятий по устранению выявленных нарушений - обеспечивают проведение самооценки действующих контрольных процедур - разрабатывают план мероприятий по совершенствованию системы внутреннего контроля и осуществляют контроль его выполнения в своем подразделении
<p>Работники структурных подразделений</p>	<ul style="list-style-type: none"> - выполняют установленные контрольные процедуры в соответствии со своими должностными инструкциями - принимают участие в процессе выявления рисков во вверенных им областях деятельности

ний	<ul style="list-style-type: none"> - участвуют в процессе пересмотра установленных контрольных процедур и обновления документации в рамках своих компетенций - вносят предложения по совершенствованию системы внутреннего контроля с учетом изменений в деятельности предприятия
-----	---

Главными участниками системы внутреннего контроля являются руководители и работники структурных подразделений, осуществляющие ежедневный внутренний контроль на своих рабочих местах. В этих целях сотрудникам присваиваются следующие роли:

- владелец риска (процесса) - руководитель, отвечающий за покрытие рисков в рамках вверенного ему процесса или подразделения, назначает исполнителей контролей;

- исполнитель контроля - лицо, непосредственно выполняющее контрольную процедуру;

- координатор - работник подразделения, осуществляющий информирование и координацию работы своего подразделения с подразделением внутреннего контроля.

Все сотрудники несут ответственность за эффективную работу системы внутреннего контроля. Руководство предприятия разъясняет работникам важность эффективной работы системы внутреннего контроля, роль каждого сотрудника в этой системе, а также следующие основные требования к ним:

- каждый сотрудник прямо или косвенно не должен допускать преднамеренную фальсификацию данных финансовой, налоговой и управленческой отчетности;

- в учетные данные не могут вноситься изменения, если известно, что эти изменения искажают суть совершаемых операций;

- денежные суммы, операции, счета не могут быть скрыты или неполно отражены в отчетности организации;

- каждый сотрудник общества обязан обеспечивать эффективность использования и сохранность активов предприятия.

Каждый сотрудник, владея информацией о неэффективности или упущениях системы внутреннего контроля, должен сообщить об этом руководству организации. Сотрудник, намеренно или по халатности не выполняющий свои обязанности и контрольные функции, может быть привлечен к дисциплинарной ответственности согласно действующего законодательства вплоть до увольнения.

Разграничение полномочий и ответственности работников фиксируется во внутренних документах учреждения, в том числе положениях о соответствующих структурных подразделениях, а также организационно-распорядительных документах учреждения и должностных инструкциях.

2.3.3. Документирование рисков и контрольных процедур

Базой создания системы внутреннего контроля служит процесс управления рисками. За рисками производственного предприятия и его деятельности организуется контроль на трёх уровнях:

- уровне сотрудника (индивидуальный уровень);
- уровне организации (микроуровне);
- уровне внешней среды (макроуровне).

При этом сам контроль по времени проведения бывает: предварительным, текущим, последующим.

Рассмотрим меры контроля [62, с. 226 - 238], необходимые малому производственному предприятию, в применении к видам рисков.

На уровне сотрудника (индивидуальном уровне) существуют следующие риски:

- риск хищения ценностей и денежных средств (воровство);
- риск сделок, причиняющих ущерб организации;
- риск вовлечения компании в коммерческие отношения с теневой экономикой.

Предварительный контроль включает:

- контроль фактического наличия и содержания должностных инструкций, определяющих должностные обязанности и полномочия сотрудников;

- контроль наличия прописанных условий, составляющих содержание трудовых договоров;

- контроль наличия чётких требований к профессиональным и личностным характеристикам сотрудников, уполномоченных принимать финансовые решения.

Текущий контроль предполагает:

- контроль ограничения объёмов ресурсов, находящихся в распоряжении одного сотрудника.

Последующий контроль подразумевает:

- контроль правильности оформления сотрудниками первичных документов;

- контроль полноты проведения процедур сверки и официального заверения платёжных поручений;

- контроль соответствия учётных и отчётных данных первичной документации.

На уровне организации (микроуровне) имеются такие риски как:

- риск утраты платежеспособности;
- риск неполучения дохода вследствие изменений условий рынка;
- правовой риск (риск убытков, связанных с применением законов и актов);
- риск ущерба деловой репутации.

Предварительный контроль включает:

- контроль наличия ограничений возможности принятия опасных решений;
- контроль наличия четко задокументированных полномочий и ответственности сотрудников;
- контроль существования плана действий на случай временного дефицита денежных средств.

Текущий контроль предполагает:

- контроль предоставления руководителю достоверной информации о текущем состоянии рынка;
- контроль соблюдения структурными подразделениями и отдельными сотрудниками обязательств, принятых организацией, относящихся к их компетенции;
- контроль формирования отчетности в соответствии с данными бухгалтерского учёта;
- контроль всех заключаемых сделок с точки зрения законности и экономической целесообразности.

Последующий контроль подразумевает:

- оценку проведенной работы по управлению рисками.

На уровне внешней среды (макроуровне) существуют такие риски как:

- риск снижения доходности в связи с изменением процентов по ставкам и кредитам;
- риск изменения развития экономической ситуации в стране;
- риск неблагоприятных изменений в экономической политике государства;
- риск усугубления неблагоприятных условий для малого бизнеса.

Предварительный контроль предполагает:

- контроль владения руководителем информацией по текущей ситуации в стране;
- контроль владения руководителем информацией о прогнозах развития на соответствующем рыночном сегменте.

Текущий контроль включает:

- контроль оперативного реагирования на изменения конъюнктуры рынка;
- контроль обеспечения конкурентоспособного качества и стоимости выпускаемых изделий.

Последующий контроль подразумевает:

- сравнение сделанных выводов и внесенных предложений с реальным развитием ситуации.

Контрольные процедуры (контроли) - это действия, предпринимаемые для минимизации рисков. Перечень и частота проведения необходимых контрольных мероприятий самостоятельно устанавливаются экономическим субъектом. Пример периодичности проводимых контролей [49] представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Периодичность проведения контрольных мероприятий

Ежедневно	Ежемесячно	Ежеквартально	Ежегодно
-----------	------------	---------------	----------

<ul style="list-style-type: none"> - анализ актуальности законодательства в сфере функционирования организации - проверка финансовой документации (кассовые и банковские чеки) - проверка корректности ведения кассовой книги - проверка соответствия банковских выписок документации, к которой они прилагаются 	<ul style="list-style-type: none"> - инвентаризация всех кассовых аппаратов предприятия - сверка учетных и первичных данных - контроль актуальности договоров, доверенностей, иных документов, предоставляющих права принятия управленческих решений 	<ul style="list-style-type: none"> - сверка с контрагентами - сверка учетных данных с показателями промежуточной отчетности - контроль достоверности промежуточной отчетности - анализ ФХЧ - выявление факторов и зон риска, разработка комплекса мероприятий по их устранению или корректировке - подготовка/корректировка плана проведения всех внутренних проверок 	<ul style="list-style-type: none"> - инвентаризация активов - проверка актуальности обязательств - сверка учетных данных с годовой отчетностью - контроль достоверности показателей годовой отчетности - разработка плана внутренних проверок на следующий год - анализ соответствия учетной политики законодательным нормам - анализ документооборота - анализ актуальности рабочего Плана счетов, должностных инструкций, иной внутренней документации - анализ ФХД - анализ плановых и фактических показателей в зонах риска, выявленных факторов риска - разработка плана их устранения - оценка эффективности действующей системы внутреннего контроля
--	---	---	---

Описание важнейших процессов деятельности предприятия, выявление и анализ рисков, относящихся к данным процессам, и построение контрольных процедур, направленных на минимизацию критичных рисков в бизнес-процессах, необходимо документировать и систематизировать. Это возможно сделать в формате матрицы рисков и процедур. Матрица рисков и процедур представляет собой таблицу, которая включает:

- 1) описание риска, на который направлен внутренний контроль с целью минимизации последствий;

- 2) наименование процесса, к которому относится данный риск;
- 3) наименование контрольной процедуры;
- 4) описание контрольной процедуры;
- 5) исполнителя контрольной процедуры;
- 6) сроки проведения контрольной процедуры;
- 7) частоту (периодичность) осуществления контрольной процедуры;
- 8) классификацию процедуры;
- 9) документы, подтверждающие осуществление процедуры.

Примеры матрицы рисков и контролей [82] для автоматизированной, ИТ-зависимой и ручной контрольных процедур представлены соответственно в таблицах 1, 2, 3, Приложения А.

Матрица рисков служит не только для их формализации, но и позволяет оценить полноту покрытия возникающих рисков, сосредоточить контроль в области наиболее высоких из них, выявить недостающие и излишние процедуры, или размытую ответственность. Этот документ содержит в себе все элементы управления компанией: организационную структуру, распределение полномочий в разрезе должностей, структуру бизнес-процессов и место контролей в них, сроки выполнения процедур, степень автоматизированности, особенности документооборота. Чем выше степень регламентации процессов в компании, тем проще составить матрицу рисков. Наличие матрицы позволяет осуществлять сопоставление контролей в процессах с лучшими образцами в отрасли и является реальным инструментом управления, а выявленные

недостатки становятся основой плана мероприятий по совершенствованию.

Итак, во второй части в процессе анализа построения системы внутреннего контроля были исследованы основные организационные аспекты. Проанализированы возможные формы организации внутреннего контроля в разрезе их применимости на малом предприятии, рассмотрены их преимущества и недостатки и обоснован выбор способа организации внутреннего контроля на малом предприятии - структурно-функциональный внутренний контроль, изучены основные проблемы по внедрению внутреннего контроля, действующие методики, используемые для разработки системы внутреннего контроля и оценки ее эффективности, и проведены их сравнения, изучены функции участников системы внутреннего контроля и распределение обязанностей между ними, рассмотрены меры контроля за рисками, необходимые малому предприятию, описана матрица рисков и процедур.

3. МЕТОДИКА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ООО «БАЛТИЙСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ»

3.1. Общая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Балтийские Технологии» начало свою работу в 2008 году. Производственная база предприятия располагается в г. Сосновый бор, где находятся складские помещения основное оборудование и рабочая зона специалистов. В составе трудовых ресурсов ООО высококвалифицированные инженеры, техники, представители технических специальностей широкого спектра.

ООО «Балтийские технологии» активно выполняет следующие виды деятельности, приведенные в таблице 27.

Таблица 27 - Виды деятельности организации

Тип сведений	Наименование вида деятельности	Код по ОКВЭД
Основной	Производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей	25.11
Дополнительный	Производство прочих металлических цистерн, резервуаров и емкостей	25.29
Дополнительный	Производство ядерных установок и их составных частей	25.30.2
Дополнительный	Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы	25.61
Дополнительный	Производство турбин	28.11.2

Всего для предприятия зарегистрировано 35 видов деятельности по ОКВЭД. Компания сотрудничает с заказчиками напрямую, без участия посредников.

ООО «Балтийские технологии» активно взаимодействует с другими компаниями различных производственных сфер, изготавливая по их заказу металлоизделия для атомной энергетики, нефтегазовой и военной промышленности. Также ООО «Балтийские технологии» выполняет государственные оборонные заказы. Компания принимала участие в 6 тендерах.

Основную сферу деятельности ООО «Балтийские Технологии» составляют следующие виды работ:

- изготовление и монтаж металлоизделий;
- проектирование металлоконструкций;
- производство машиностроительной продукции;
- изготовление продукции по эскизам и чертежам заказчика.

Компания предлагает к выпуску огромный ассортимент как стандартной, так и нестандартной продукции металлообработки по чертежам заказчика:

- кильблоки, судовые подъёмники;
- редукторы;
- двери металлические герметичные огнестойкие;
- траверсы, трапы;
- контейнеры для твердых радиоактивных отходов;
- двери металлические, воспринимающие давление ВУВ.

Это предполагает достаточно сложный и комплексный технологический процесс.

Предприятие изготавливает продукцию высокого качества и следит за соответствием нормативным показателям, определенным в проектной и технической документации.

Предприятие имеет лицензии и сертификаты, необходимые для осуществления как основной деятельности по производству металлоизделий, так и дополнительных видов деятельности. ООО «Балтийские технологии» имеет производственную специализацию.

С 2008 года ООО «Балтийские технологии» обладает сертифицированной Системой Менеджмента Качества. Ежегодно предприятие подтверждает соответствие СМК требованиям стандарта ГОСТ ISO 9001:2011 (ISO 9001:2008).

Основные черты организационной структуры ООО «Балтийские технологии» это:

- непосредственное участие руководства в производственном процессе;
- наличие прямых связей и коротких информационных каналов между сотрудниками.

При приеме на работу все сотрудники знакомятся и подписывают должностные инструкции, существующие для каждой должности.

Вся выпускаемая продукция полностью соответствует принятой на предприятии Системе менеджмента качества. В процессе работы соблюдается последовательность этапов выпуска продукции, приведенная на рисунке 4.



Рисунок 4 – Этапы выпуска продукции ООО «Балтийские технологии»

Выделим четыре основные группы центров ответственности, в зависимости от их функциональности:

- центры затрат;

- центры доходов;
- центр прибыли;
- центр инвестиций.

К центрам затрат относятся следующие подразделения:

- бухгалтерия;
- все производственные участки;
- отдел материального технического снабжения;
- отдел охраны труда;
- отдел кадров.

К центрам доходов относятся подразделения, которые реализуют готовую продукцию, товары и услуги. Это:

- отдел продаж;
- склад.

Роль центра прибыли выполняет коммерческий отдел.

Центром инвестиций выступает отдел материального технического снабжения предприятия.

Структурные подразделения предприятия, осуществляющие хозяйственные операции, формируют в итоге 23 центра финансовой ответственности, согласно организационной структуре предприятия. Эти центры объединяются в достаточно сложную финансовую структуру, управление которой основано на утвержденном перечне плановых и нормативных показателей для каждого отдельно взятого подразделения. Каждое подразделение несет

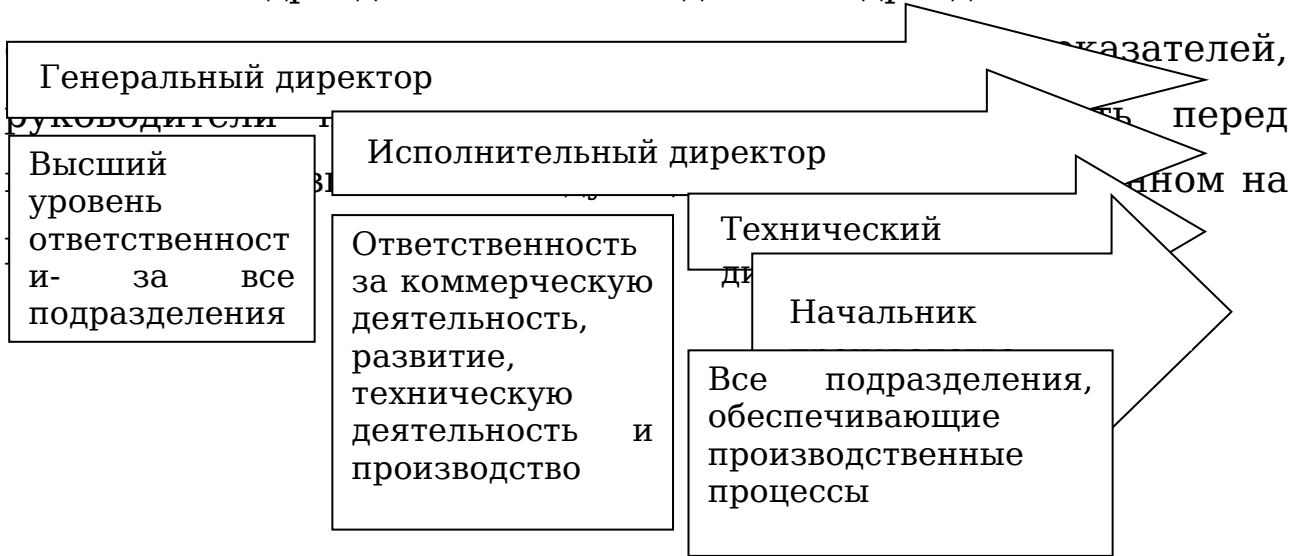


Рисунок 5 – Иерархия центров ответственности ООО
«Балтийские технологии»

Организационная структура ООО «Балтийские технологии»
представлена на схеме 6.

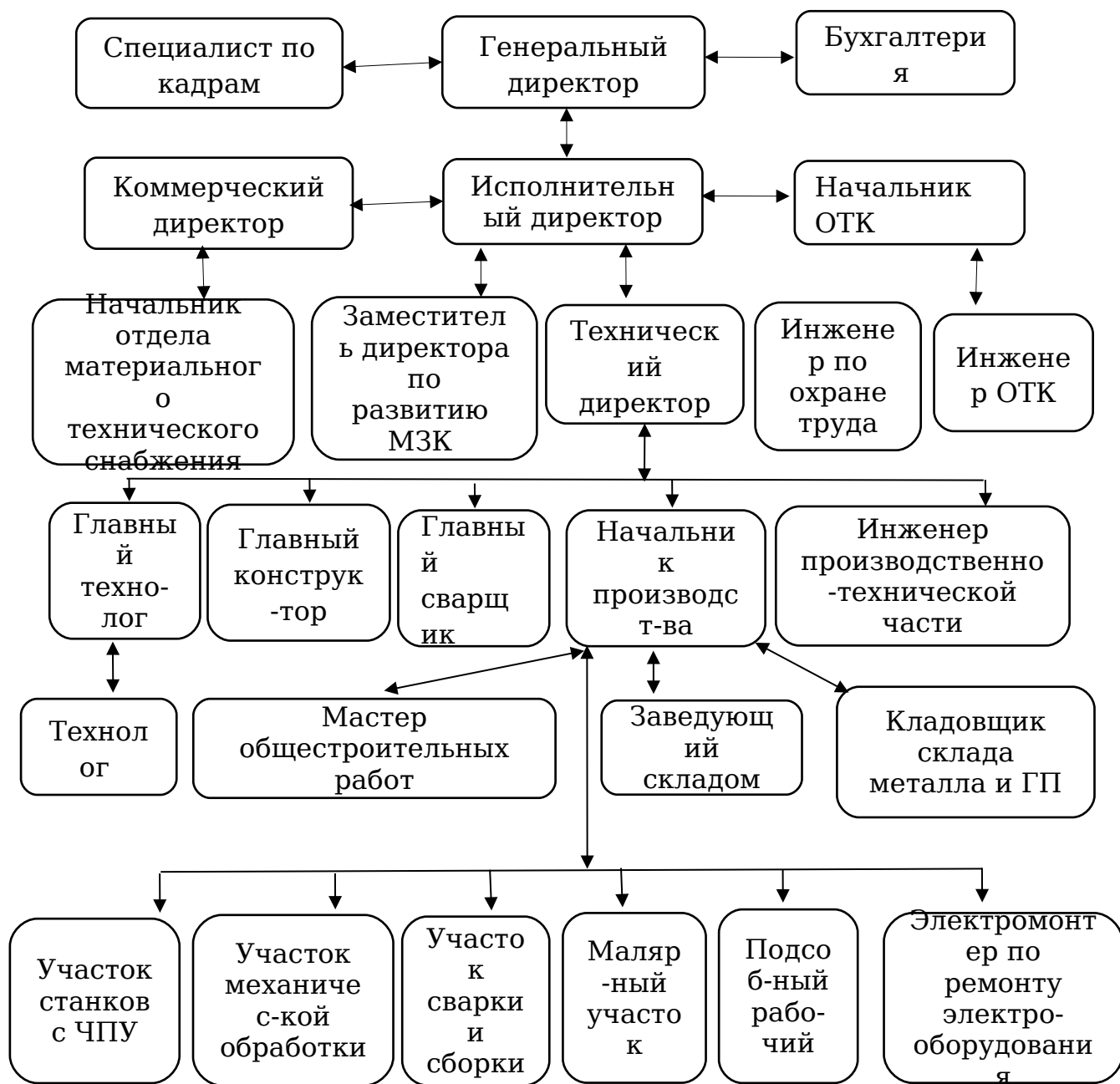


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Балтийские технологии»

3.2. Бухгалтерский учет организации

Бухгалтерский учет ООО «Балтийские технологии» осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ. Согласно положениям закона и внутренней нормативной и регламентирующей документации предприятия, учетную

политику организации осуществляет главный бухгалтер [1]. На предприятии отсутствует дифференцированное направление учетной политики, и все необходимые данные фиксируются в ходе осуществления бухгалтерского учета. Поскольку организация является субъектам малого предпринимательства, ведение бухгалтерского учета не отягчается законодательно оформленными требованиями, предъявляемыми к крупным производственным предприятиям.

ООО «Балтийские технологии» применяет унифицированные формы первичной учетной документации.

Для расчета амортизации и амортизационной премии организация применяет линейный способ. Переоценка ОС не производится. Создание резервных фондов не предусматривается. Сырьё и материалы принимаются к учёту по фактической себестоимости. Учет расчетов по налогу на прибыль - ПБУ 18/02 не применяется.

Метод определения стоимости сырья и материалов, используемых в производстве - по средней себестоимости. Учёт доходов и расходов ведётся методом начисления.

Ведение бухгалтерского и налогового учета предприятия осуществляется в соответствии с нормативами и требованиями, предъявляемыми к осуществляемой деятельности действующим законодательством РФ. Программное обеспечение позволяет решить все задачи бухгалтерии малого производственного предприятия, так как бухгалтерская служба полностью отвечает за осуществление всех учетных операций в организации.

Для сдачи отчетности в инспекцию федеральной налоговой службы и внебюджетные фонды используется программное обеспечение Taxcom.

Финансовая (бухгалтерская) отчетность – это отчетность, составленная по утвержденной форме на основании данных бухгалтерского учета. Отчетная информация необходима для обобщения финансового результата организации и отражения изменений по нему. Вторая функция бухгалтерской отчетности – контрольная. Отчетность предоставляется в контролирующие органы: инспекцию федеральной налоговой службы и другие государственные органы. Также внешними пользователями бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Балтийские технологии» являются банки, в которых открыты расчетные счета предприятия. Предприятие ООО «Балтийские технологии» осуществляет банковское сопровождение у ПАО «Сбербанк».

Внутри организации пользователями финансовой отчетности являются сотрудники бухгалтерии и руководитель организации.

Вся бухгалтерская отчетность предприятия заверяется личной подписью главного бухгалтера и руководителя организации. Принципы организации бухгалтерского учета ООО «Балтийские технологии» базируются на основных положениях нормативных актов РФ, определяющих нормы ведения бухучета и внутренней документации субъекта предпринимательства. Бухгалтерский учет подразумевает систему регистров, которые обеспечивают систематизацию, накопление и сохранность информации из первичных учетных документов. Данная информация находит свое отражение на бухгалтерских счетах и в документации совокупной бухгалтерской отчетности предприятия.

Предприятие ведет автоматизированную форму бухгалтерского учета, использует регистры учета из программ

1С учета «1С: Бухгалтерия предприятия КОРП» редакции 3.0 и «1С: Зарплата и управление персоналом КОРП» редакции 3.1. При помощи программы обрабатываются оборотно-сальдовые ведомости, анализ счета, карточка счета, анализ субконто (банковские счета, вид начислений оплаты труда, виды платежей в бюджет, договоры, контрагенты, номенклатура, покупатели, продавцы, продукция, расходы на НИОКР и др.). Корректность фиксирования всех хозяйственных операций предприятия в регистрах бухгалтерского учета контролирует и проверяет главный бухгалтер предприятия.

Бухгалтерский учет ООО «Балтийские технологии» осуществляет бухгалтерская служба организации, для которой разработано специальное положение. Согласно данному положению, бухгалтерия ООО «Балтийские технологии» представляет собой самостоятельное подразделение общества, возглавляемое главным бухгалтером, и подчиняется непосредственно генеральному директору организации. В подчинении у главного бухгалтера имеется бухгалтер, отвечающий за начисление заработной платы.

Структура и штат бухгалтерии ООО «Балтийские технологии» утверждены генеральным директором организации в формате штатного расписания, при составлении которого учитывались объемы выполняемых работ, а также специфические особенности ведения финансово-хозяйственной деятельности производственного предприятия. Штатное расписание подлежит коррекции и изменениям в случае изменений объемов и видов выполняемых работ. На данный момент в штатный состав бухгалтерской службы организации включены главный бухгалтер и бухгалтер.

Важнейшая задача, которую решает бухгалтерская служба ООО «Балтийские технологии», заключается в ведении бухгалтерского учета всех операций финансово-хозяйственной деятельности. Помимо этого, бухгалтерская служба предприятия выполняет контролирующие функции, обеспечивая тем самым сохранность собственности, а также целенаправленное расходование материальных ресурсов.

Бухгалтерский учет организации способствует выполнению следующих функций:

- контроль и мониторинг всех активов предприятия;
- ведение расчетов с потребителями и поставщиками по хозяйственным договорам, с бюджетными организациями, государственными органами и внебюджетными фондами;
- начисление и выплата заработной платы сотрудникам предприятия, своевременные расчеты с последними;
- строжайшее соблюдение кассовой и расчетной дисциплины расходования полученных в кредитных организациях средств;
- контроль за корректным и своевременным оформлением документов и законностью совершаемых операций;
- соблюдение порядка оформления документов;
- обеспечение безошибочного и своевременного отражения на счетах бухгалтерского учета и в отчетности хозяйственных операций;
- организация контроля за сохранностью нефинансовых активов и денежных средств;
- контроль, безошибочное и своевременное отражение результатов инвентарной проверки в бухгалтерском учете;
- составление и своевременное представление всех видов финансовой отчетности, а также налоговых декларации.

Грамотное ведение бухгалтерского учета способствует предупреждению недостатков, растрат и других нарушений.

Главный бухгалтер обеспечивает составление и согласование с руководителем организации плановых калькуляций, смет расходов и расчетов к ним.

С целью выявления внутрихозяйственных резервов, ликвидации непроизводительных расходов и потерь, в рамках бухгалтерского учета проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.

Полноценное ведение бухгалтерского учета подразумевает взаимоотношение отдела бухгалтерии с другими департаментами и отделами предприятия. Представим их структуру и особенности в таблице 28.

Таблица 28 - Взаимодействие и служебные связи бухгалтерии с другими отделами ООО «Балтийские технологии»

Структурные подразделения, сторонние организации	Подразделения, сторонние организации	
	Бухгалтерская служба получает документы	Бухгалтерская служба передает документы
Начальник производства	- отчет о выработке в нормо-часах	- сведения о нормах расхода денежных средств и материалов - сведения о затратах по видам деятельности и отдельным договорам
Начальник отдела материально-технического снабжения	- счета на приобретение товарно-материальных ценностей, инвентаря	- сведения об оплате счетов

Окончание таблицы 28

Начальник отдела ОТК	- отчет о браке - первичная	- сведения о нормах бракованной продукции
----------------------	--------------------------------	---

	документация, полученная от кладовщика склада металла и готовой продукции	
Технический директор, заместитель директора по развитию МЗК, исполнительный директор	- хозяйственные договоры, сметы, акты и другие материалы по вопросам выполнения договорных обязательств - авансовые отчеты сотрудников	- подписанные счета, первичные документы, договоры
Специалист по кадрам	-приказы в отношении личного состава - таблицы учета рабочих часов работников - листы нетрудоспособности - отчеты о расходовании бланков трудовых книжек - копии приказов и распоряжений директора касательно основной деятельности -бухгалтерская корреспонденция	-ведомости использования очередных отпусков -бланки трудовых книжек и вкладышей к ним -проекты приказов и распоряжений по вопросам финансовой деятельности -сводки, справки, сведения по запросам руководства
Банк	-выписки по счетам и прилагаемые к ним документы -письменные разъяснения по вопросам взаимодействия с банком	- расчетно-платежные документы -сведения по вопросам работы с денежными средствами
ФНС, социальные внебюджетные фонды	-акты и документы по вопросам правильности исчисления и уплаты налогов в бюджет -требования о предоставлении пояснений -письменные разъяснения	-документы, отчеты и расчеты, обосновывающие корректность исчисления налогов -доверенности -заявления на выдачу справок -заявления о выделении необходимых средств на выплату страхового обеспечения -заявления о возврате сумм излишне уплаченных (взысканных) страховых взносов, пеней и штрафов -справки - расчеты, при обращении за выделением

		средств на выплату страхового обеспечения -расчеты по налогам (налоговые декларации) - бухгалтерская отчетность
--	--	---

Таким образом, мы видим, что бухгалтерский учет и совокупная учетная политика предприятия осуществляется службой бухгалтерии при непосредственном участии генерального директора.

3.3. Отчетность организации

ООО «Балтийские технологии» с момента регистрации использует ОСНО и сдает в налоговый орган 3 налоговые декларации: налог на прибыль организации, НДС и транспортный налог.

ООО «Балтийские технологии» сдает отчетность в налоговые органы, внебюджетные фонды и органы статистики, представленную в таблице 29.

Таблица 29 - Отчетность ООО «Балтийские технологии»

Периодичность	Наименование отчета	Орган, ответственный за прием отчета
Ежемесячно	СЗВ-М	ПФР
Ежеквартально	4-ФСС	ФСС
	РСВ	ФНС
	6-НДФЛ	ФНС
Годовые	2-НДФЛ	ФНС
	ССЧ	ФНС
	ОКВЭД	ФСС

Приведем информацию о сроках сдачи отчетности в таблицах 30, 31, 32.

Таблица 30 - Предоставление отчетности в ИФНС

Отчет	Отчетный период	Срок предоставления
Справки 2-НДФЛ	За 1 календарный год (если нельзя удерживать НДФЛ с доходов)	до 1 марта следующего за отчетным периодом года
	За 1 календарный год (по совокупным доходам)	до 1 марта следующего за отчетным периодом года

Расчет 6-НДФЛ	За год	до 1 марта следующего за отчетным периодом года
	За 1 квартал	до 30 апреля
	За 1 полугодие	до 31 июля
	За 9 мес.	до 31 октября
Расчет по страховым взносам	За год	до 30 января следующего за отчетным периодом года
	За 1 квартал	до 30 апреля
	За 1 полугодие	до 30 июля
	За 9 мес.	до 30 октября

Таблица 31 - Предоставление финансовой отчетности в ПФР

Отчет	Отчетный период	Срок предоставления
Данные о застрахованных в ПФР лицах (СЗВ-М)	За 1 мес.	до 15-го числа следующего за отчетным периодом месяца

Таблица 32 - Предоставление финансовой отчетности в ФСС

Форма отчетности	Отчетный период	Срок предоставления
Расчет 4-ФСС в электронном виде	За 1 календарный год	до 25 января следующего за отчетным периодом года
	За 1 квартал	не позднее 25 апреля
	За 1 полугодие	не позднее 25 июля
	За 9 мес.	не позднее 25 октября

Согласно Федеральному Закону «Об официальном статистическом учете» № 282-ФЗ, статистическую отчетность в территориальные подразделения Росстата в обязательном порядке предоставляют [7]:

- все российские организации, зарегистрированные как юридические лица;
- все административные государственные учреждения, муниципалитеты;
- все обособленные подразделения российских предприятий;
- обособленные подразделения действующих в РФ иностранных предприятий;

- частные предприниматели.

При этом для сдачи статистической отчетности организациям не требуется дополнительная постановка на учет.

Согласно закону «Об официальном статистическом учете» № 282-ФЗ, существует обязательная отчетность, которую должны сдавать все компании, в соответствии с определенными критериями. Помимо этого, существуют выборочные формы отчетности, перечень которых определяется Росстатом для компаний ежегодно. Выборочно сдают статистическую отчетность субъекты предпринимательства, включенные в перечень проверяемых организаций. Обязательные формы статистической отчетности представлены в таблице 33.

Таблица 33 - Обязательные формы статистической отчетности

Отчет	Отчетный период	Срок предоставления
П-4 Численный состав работников и сведения о ЗП	1 квартал	до 15-го числа следующего за отчетным периодом месяца
7- травматизм Информация о травмах, полученных на производстве, и о профессиональных заболеваниях	1 календарный год	до 25 января следующего за отчетным периодом года

Окончание таблицы 33

Приложение к предыдущему отчету - «травматизм»	1 раз в 3 года	До 25 января 2020 года (за 2019), 25 января 2023 года (за 2022) и т.д.
--	----------------	---

В случае если дата сдачи отчета попадает на выходной или праздничный день, срок сдачи переносится на ближайший рабочий день.

Так как ООО Балтийские технологии зарегистрировано как малое предприятие, то оно не сдает в Росстат отчет П-4

(Сведения о численности и заработной плате работников), а отчет 7(травматизм) сдает по требованию.

Выборочные статистические наблюдения в отношении малых и средних предприятий проводятся ежемесячно и (или) ежеквартально. Перечень выборочных отчетов для каждой компании ежегодно определяется Росстатом и доступен на официальном сайте [86]. Перечень форм выборочных отчетов для ООО «Балтийские Технологии» представлен в таблице 34.

Таблица 34 - Перечень форм выборочных отчетов для ООО «Балтийские Технологии»

Индекс формы	Наименование формы	Периодичность оформления	Срок сдачи формы	Комментарий
ПМ-пром	Информация о производстве продукции МП	Ежемесячно	4 рабочих дня после отчетного периода	При отсутствии показателя подается «нулевой» отчет
ПМ	Информация о базовых показателях деятельности и МП	Ежеквартально	29 число месяца после отчетного периода	Если в отчетном периоде организация не вела деятельность, сдается форма с заполненным разделом 1 «Анкета». При этом показатели средней численности работников должны быть рассчитаны и заполнены.

Таким образом, отчетность компании оформляется и предоставляется в контролирующие органы в соответствии с действующим законодательством, с соблюдением обязательных требований и нормативов.

3.4. Документооборот организации

В организации различают следующие виды потоков документов:

- входящие (поступают от других организаций). Входящие документы поступают к генеральному директору, при

надобности, сортирующего и направляющего их по назначению в структурные подразделения компании. Прием первичной документации осуществляется на бумажных носителях с последующей обработкой их в компьютерной программе «1С: Бухгалтерия предприятия КОРП»;

- исходящие (отправляемые в другие организации). Исходящие документы готовятся подразделениями в электронном виде, проходят предварительное согласование с бухгалтерией, затем документ распечатывается, оформляется подписью и заверяется печатью, регистрируется с исходящим номером и отправляется по назначению;

- внутренние (созданные внутри организации). Передаются по электронной почте либо в напечатанном виде.

Например, входящие счета-фактуры на МПЦ передаются в бухгалтерию начальником ОМТС не позже 10-15 числа месяца, следующего за отчетным, авансовые отчеты предоставляются в бухгалтерию не позднее 3-его дня по прибытии работником на место работы.

Одним из основных бухгалтерских документов ООО «Балтийские технологии» является оборотно-сальдовая ведомость.

Удобным способом предоставления информации по отдельному счету являются ОСВ по счету и анализ счета. Эти отчеты представляют пользователям информацию в различной форме, которая наиболее удобна для тех или иных целей. В отчетах содержится информация, которая также присутствует в журнале проводок, в той форме, которая наиболее оптимальна для целей анализа и выборки. В процессе формирования отчета используются данные из конкретных проводок, информация по которым представляется как в

общем, так и в сгруппированном по определенным критериям виде. Стандартный отчет формируется на определенный период.

Отчет может быть представлен как в электронном виде, так и на бумажном носителе. При этом возможен выбор пользовательской индивидуальной настройки для каждого отдельно взятого отчета: с выводом на экран (печать) субсчетов в определенной последовательности и количестве, с указанием сумм по счетам, если пользователь задаст признак валютного учета, либо, напротив, в сжатом виде.

3.5. Учет расчетов с покупателями и заказчиками и его документальное оформление

Готовая продукция, которую производит предприятие, отпускается покупателям по накладным – первичным учетным документам, оформленным согласно обязательным нормативам. Это может быть:

- накладная по форме М-15 - «Отпуск материалов на сторону», оформленная в соответствии с «Методическими указаниями по бухгалтерскому учету материально производственных запасов», которые утверждены приказом Минфина № 119н;

- товарная накладная по форме №ТОРГ-12, утвержденной Постановлением Госкомстата № 132;

- универсальный документ на отпуск готовой продукции.

На предприятии ООО «Балтийские технологии» универсальный передаточный документ не используется. Таким образом, реализация происходит на основе накладных М-15 (применяется при выполнении работ из давальческого

материала) или ТОРГ-12 (в случае документального оформления реализации продукции).

Например, передача стального листа на обработку сопровождается накладной М-15 (договором и спецификацией) и актом на резку. Когда заказ выполнен, накладная М-15 составляется в обратную сторону и отправляется вместе с заказом.

По окончании заказа ООО «Балтийские технологии» в соответствии с договором выставляет счет заказчику. Далее счет оплачивается заказчиком в течение срока, указанного в договоре. Оплата производится в безналичной форме. Счет-фактура формируется вместе с накладной ТОРГ-12 (или актом выполненных работ) и передается заказчику в момент отгрузки товара. Счета на предоплату выставляются бухгалтером в зависимости от договора и заказчика при необходимости.

В ООО «Балтийские технологии» все расчеты с покупателями фиксируются на счете 62. В рабочем плане счетов для выполнения данной операции введен субсчёт «Расчеты с покупателями и заказчиками» 01. Для отражения сумм полученного по договору аванса используется субсчёт 02 «полученные авансы».

Счет 62 по дебету корреспондирует с кредитом счета 90.1, а по кредиту - со всеми счетами, на которых учитываются денежные средства.

3.6. Экономический анализ хозяйственной деятельности организации

Экономический анализ ООО «Балтийские технологии» начнем с изучения абсолютных и относительных экономических показателей, представленных соответственно в таблицах 35, 36 и их динамики, показанной соответственно на рисунках 8,9.

Таблица 35 - Абсолютные экономические показатели, тыс. руб.

Показатель	2016	2017	2018	2019	Изм-е абс.	Изм-е, %
Выручка	159 112	103 774	61 807	56 009	-103 013	- 64,74
Себестоимость продаж	155 186	101 517	59 144	56 520	-98 666	- 63,58
Валовая прибыль (убыток)	3 926	2 257	2 663	-421	-4 347	- 110,72
Прибыль (убыток) от продаж (операционная прибыль (убыток))	3 926	2 257	2 663	-421	-4 347	- 110,72
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2 143	1 639	68	-202	-2 345	- 109,43
Активы	72 855	34 439	34 169	41 594	-31 261	- 42,91
Собственный капитал	13 529	15 168	15 236	15 034	1 505	11,12
Прибыль (убыток) до налогообложения (ЕВТ)	2 642	1 993	233	-78	-2 720	- 102,95
Чистая прибыль (убыток) после налогообложения от операционной деятельности (NOPAT)	3 184	1 856	812	-1 090	-4 275	- 134,24

В анализируемый период отмечается падение всех рассмотренных показателей, за исключением собственного капитала, рост которого составил в относительном выражении 11,12%. Выручка сократилась более чем в половину - на 64,74%, чистая прибыль на 134,24%. Но также снизилась и себестоимость продаж. Этот факт указывает на сокращение объемов и темпов производства. Подтверждением тому является также сокращение активов на 42,91%.

Таблица 36- Относительные экономические показатели, %

Показатель	2016	2017	2018	2019	Изм-е, абс.	Изм- е, отн.
Рентабельность продаж	2,47	2,17	4,31	-0,75	-3,22	- 130,4 1
Рентабельность основной деятельности	2,47	2,17	4,31	-0,75	-3,22	- 130,4 1
Рентабельность чистая	1,35	1,58	0,11	-0,36	-1,71	- 126,7 3
Рентабельность активов экономическая	5,39	6,55	7,79	-1,01	-6,40	- 118,7 8
Рентабельность собственного капитала чистая	15,84	10,81	0,45	-1,34	-17,18	- 108,4 8
Рентабельность по EBITDA (EBITDA Margin) (до выплаты процентов по кредитам, налогов и без учета амортизационных отчислений)	2,04	2,10	0,63	0,14	-1,90	-93,20

Динамика всех относительных экономических показателей отрицательна. В отчетном периоде все виды рентабельности, за исключением EBITDA Margin, имеют отрицательный показатель. За анализируемый период рентабельность продаж и основной деятельности упала на 130,41%, рентабельность активов - на 118,78%, а чистая рентабельность - на 126,73%.

Поскольку коэффициент рентабельности продаж позволяет на определить размер прибыли, получаемой предприятием с каждого рубля продаж, мы можем сделать вывод о том, что прибыль предприятия сократилась в анализируемый период. Данный коэффициент свидетельствует также о целесообразности проводимой политики ценообразования. Предприятию следует пересмотреть политику ценообразования с целью улучшения показателя.

Снижение товарооборота напрямую связано с сокращением объемов производственной деятельности, поскольку предприятие является промышленным. Очевидно,

что для улучшения сложившейся ситуации ООО «Балтийские технологии» необходимо расширять сферу деятельности, улучшать производственные показатели за счет внедрения инноваций, что позволит повысить конкурентоспособность на рынке.

Отрицательный показатель чистой прибыли за 2018 год, нерентабельность деятельности – все это указывает на неэффективность управленческой политики. Это может быть связано с недостатками в организации системы внутреннего контроля, принятой на предприятии.

3.7. Анализ существующей системы внутреннего контроля и выявленные проблемы

Анализ внутреннего контроля ООО «Балтийские технологии» позволил выявить, что, к сожалению, на сегодняшний день он не систематизирован. Контрольные мероприятия осуществляются бессистемно, нерегулярно, при этом процедурам контроля подвергаются далеко не все аспекты работы предприятия.

По факту внутренний контроль ООО «Балтийские технологии» реализуется по следующим направлениям:

- движение денежных средств;
- задолженности (кредиторские, дебиторские);
- договоры с контрагентами и сотрудниками;
- обязательная отчетность, исчисление налоговых и иных обязательных платежей;
- контроль расходования материально-ресурсной базы;
- контроль исправности работы станков и оборудования;
- контроль формирования и корректности ведения внутренней документации.

Таким образом, контрольные процедуры затрагивают только финансовую и хозяйственно-экономическую сферы деятельности предприятия.

Безусловно, оперативное управление финансами является важнейшей функцией коммерческого предприятия, контроль которого необходим. В ООО «Балтийские технологии» основным инструментом по оперативному управлению финансами и, следовательно, базовым контролируемым документом, является платежный календарь. Платежный календарь представляет собой плановый финансовый документ, обеспечивающий еженедельное управление поступлением и расходованием денежных средств предприятия. Подобный учет необходим, поскольку в производстве могут находиться одновременно несколько заказов, финансирование которых осуществляется параллельно, причем как исполнителем, так и заказчиком.

Внутренний контроль финансовых потоков предприятия базируется на регулярном мониторинге и анализе платежного календаря. Это позволяет своевременно отслеживать все поступления и расходования средств, а также обеспечивает актуальность операций по кредиторской и дебиторской задолженности.

В отношении кредиторской и дебиторской задолженности на предприятии ведется специальная ведомость, которая позволяет своевременно обнаружить задолженность или переплату каждого отдельно взятого потребителя, все начисления за истекший период, оплаты и задолженность/переплату по состоянию на определенную дату. Акты сверок взаиморасчетов с контрагентами также проводятся каждый месяц. Осуществляет контрольные

операции и составление по запросу отчетной документации бухгалтер.

Главный бухгалтер и технический директор ООО «Балтийские технологии» совместно осуществляют внутренний контроль исполнения и своевременного заключения договоров, которые являются основной документацией, регулирующей отношения предприятия с контрагентами.

Также в компетенцию главного бухгалтера входит внутренний контроль правильности исчисления и своевременной уплаты налоговых и социальных обязательств ООО «Балтийские технологии», а также своевременного предоставления достоверной и актуальной отчетности.

Начальник отдела материально технического снабжения предприятия контролирует поступление и расход сырья, использования технических средств и инструментов в ходе производственных процессов, состояние ОФ и транспортировку готовых заказов.

Таким образом, мы видим, что на предприятии присутствует внутренний контроль финансово-экономической и хозяйственной сфер, документооборота. В то же время, все прочие процессы, обеспечивающие функциональность ООО «Балтийские технологии», протекают фактически бесконтрольно. В частности, совершенно неразвита система контроля кадровой работы. Учитывая, что предприятие является производственным, выпускающим высококачественную продукцию, востребованную, в том числе и для госзаказов, необходимо регулярно обновлять производственное оборудование, применять инновационные технологии, технические средства, что, в свою очередь, предполагает наличие специалистов должного

профессионального уровня и квалификации. Следовательно, как минимум 2 важнейших аспекта деятельности предприятия, по сути, игнорируются системой внутреннего контроля ООО «Балтийские технологии». Это, во-первых, соответствие технического оснащения новейшим разработкам, и, во-вторых, соответствие квалификации кадрового состава поставленным стратегическим целям предприятия.

Внутренний контроль ООО «Балтийские технологии» является фрагментарным, он нацелен на текущие задачи, которые решает предприятие в процессе своей ежедневной деятельности. При этом не учитываются стратегические цели, отсутствует взаимоувязка всех форм планирования деятельности предприятия в системе внутреннего контроля.

В ходе анализа мы выявили следующие проблемы системы внутреннего контроля ООО «Балтийские технологии»:

- фрагментарность, отсутствие четкой системы;
- концентрация контрольных функций у руководства;
- отсутствие обратной связи, низкий уровень информированности персонала о результатах контрольных операций;
- поверхностность контрольных мероприятий.

Кроме того, на предприятии:

- 1) отсутствует учетная политика;
- 2) отсутствует положение о внутреннем контроле;
- 3) не производится регистрация входящих и исходящих документов, они не систематизированы;
- 4) отсутствует аналитический центр технологического и технического развития;
- 5) госконтракты регистрируются каждый отдельно, но вне системы 1С.

Создание системы внутреннего контроля, на наш взгляд, должно начинаться с мониторинга документооборота, что непременно повысит эффективность деятельности предприятия.

Это предполагает несколько объектов контроля, показанных на рисунке 7

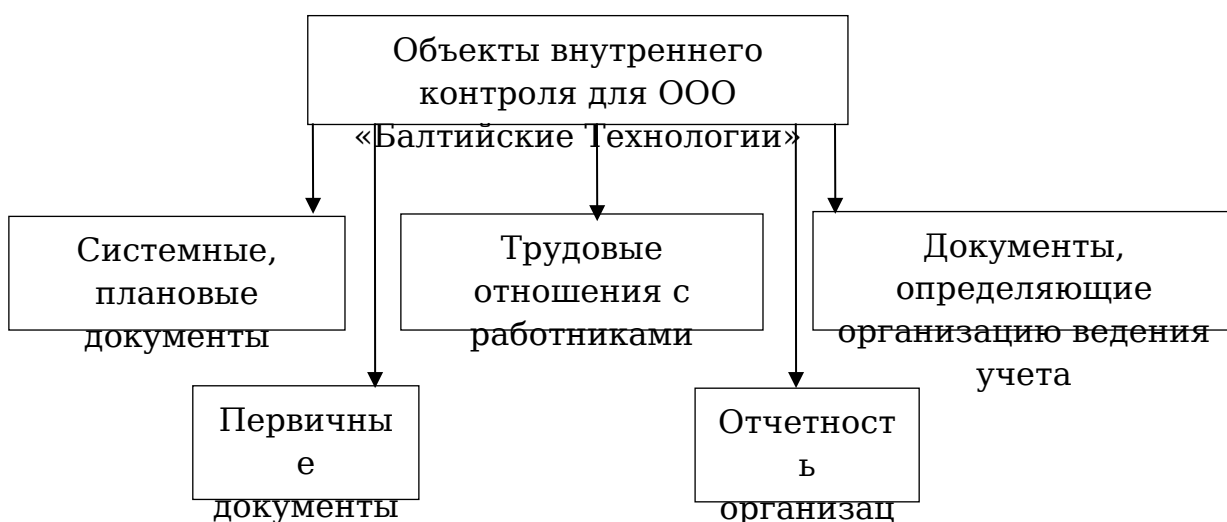


Рисунок 7 - Объекты внутреннего контроля документации для ООО «Балтийские технологии»

Одним из наиболее выраженных недостатков организации внутреннего контроля в ООО «Балтийские технологии» является отсутствие графика документооборота, который является обязательным документом. Контроль бухгалтерского учета должен осуществляться, в первую очередь, на основании анализа графика документооборота. В графике должна учитываться вся документация предприятия, независимо от ее направленности и функционального значения. ООО «Балтийские технологии» значительно повысит качество управления в том случае, если данный график будет разработан в рамках системы стратегического управления и внутреннего контроля по следующей схеме, представленной на рисунке 8.

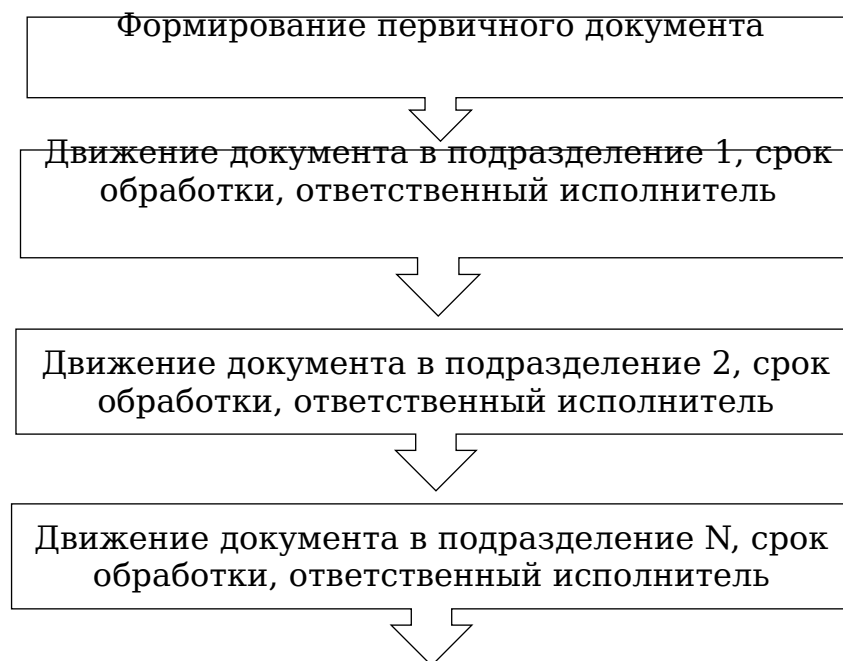


Рисунок 8 – Принцип построения графика документооборота предприятия

Следует также утвердить во внутренней документации предприятия перечень лиц, которые имеют право на подписание первичных документов, с определением вида документации и указанием должностей ответственных лиц. Это необходимо для того, чтобы, во-первых, избежать злоупотребления, и, во-вторых, обеспечить градацию полномочий и ответственности исполнителей, поскольку подпись на документе определяет ответственность за его исполнение.

Также необходимо разработать и внедрить журнал регистрации входящей и исходящей корреспонденции, что позволит избежать ее потерь. В журнале должны быть зафиксированы следующие информационные блоки: номер документа, дата поступления/ отправки, адресат, краткое содержание.

Также целесообразно разработать график предоставления обязательной отчетности с указанием видов документа,

степени его значимости, сроков предоставления и принимающих органов, а также лиц, ответственных за исполнение.

Для некоторых направлений работы следует разработать новые, полноценные должностные инструкции, которые конкретизируют должностные обязанности, перечень компетенций и круг полномочий сотрудников, что позволит избежать возникновения конфликтных ситуаций.

Разработка и внедрение вышеперечисленных документов является базовым этапом создания системы внутреннего контроля, обеспечивающей эффективность ведения финансово-хозяйственной и оперативно-управленческой деятельности ООО «Балтийские технологии».

ООО «Балтийские технологии» часто выполняет государственные оборонные заказы. Ведение учета по данным заказам, на наш взгляд, должно осуществляться в автоматизированно в системе 1С в специально выделенном для этого разделе. Это предполагает привлечение специалиста по информационно-техническому обеспечению, который внесет необходимые изменения в программу. Внедрение данной функции существенно повысит функциональность системы внутреннего контроля в отношении приоритетных заказов.

Поскольку ООО «Балтийские технологии» является малым предприятием, оно неизменно сталкивается с такими проблемами, как:

- несвоевременное поступление дебиторской задолженности;
- большой процент мелких заказов, которые сказываются на сроках выполнения крупных заказов;
- высокая степень зависимости от заказчиков.

Эти особенности обязательно должны учитываться системой внутреннего контроля предприятия в ходе работы аналитического центра.

В целом создаваемая система должна стандартизировать контрольные процессы и значительно повысить эффективности работы предприятия.

3.8. Методика формирования системы внутреннего контроля

Методика формирования системы внутреннего контроля - это поэтапный план действий для внедрения всеохватывающей, эффективной и действующей системы контроля в повседневную деятельность руководства и сотрудников предприятия. Нами разработана методика, направленная на создание полноценной и эффективной системы внутреннего контроля на малом производственном предприятии.

Первый этап. Назначение исполнительного органа по осуществлению функций внутреннего контроля. На основании организационной структуры малого предприятия определить состав участников и контролирующий орган системы внутреннего контроля.

Контрольные функции в отношении эффективности внедряемой системы внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятия возлагаются на генерального директора и главного бухгалтера организации «Балтийские технологии».

К числу участников разработанной системы внутреннего контроля следует также относить:

- руководители подразделений;

- все работники учреждения в соответствии со своими должностными обязанностями.

Второй этап. Сформулировать цели и задачи системы внутреннего контроля, учитывая особенности деятельности, размер и структуру организации.

Целями системы внутреннего контроля предприятия является обеспечение:

- эффективных результатов производственной деятельности, сохранности материальных и денежных ресурсов;

- объективности и достоверности бухгалтерской отчетности;

- следования работниками нормам законодательства и требованиям внутренних документов.

Задачи системы внутреннего контроля:

- эффективное управление рисками хозяйственной деятельности;

- соблюдение установленных регламентов и полномочий при принятии решений;

- точность, полнота и своевременная подготовка бухгалтерской отчетности;

- выполнение приказов и распоряжений руководителя;

- взаимодействие с внешними контролирующими инстанциями;

- оперативное выявление нарушений и привлечение виновных к ответственности.

Третий этап. Определить права, обязанности, ответственность должностных лиц и распределение полномочий между ними.

Ответственность сотрудников.

Все сотрудники несут ответственность за эффективную работу системы внутреннего контроля. Каждый сотрудник, владея информацией о неэффективности или упущениях системы внутреннего контроля, должен сообщить об этом руководителю организации.

Руководство предприятия разъясняет работникам важность эффективной работы системы внутреннего контроля, роль каждого сотрудника в этой системе, а также следующие основные требования к ним:

- каждый сотрудник прямо или косвенно не должен допускать преднамеренную фальсификацию данных финансовой, налоговой и управленческой отчетности;

- в учетные данные не могут вноситься изменения, если известно, что эти изменения искажают суть совершаемых операций;

- денежные суммы, операции, счета не могут быть скрыты или неполно отражены в отчетности организации;

- каждый сотрудник общества обязан обеспечивать сохранность активов предприятия и эффективность их использования.

Права работников системы внутреннего контроля:

- запрашивать у сотрудников проверяемых подразделений всю необходимую документацию;

- требовать объяснения сотрудников по вопросам внутреннего контроля;

- копировать документацию с бумажных и электронных носителей;

- устанавливать соответствие деятельности сотрудников требованиям законодательства;

- отдавать распоряжения с целью приостановки и запрещения действий, содержащих состав нарушения;

- требовать содействия сотрудников других подразделений в вопросах внутреннего контроля.

В обязанности участников внедряемой системы внутреннего контроля входит:

- проведение текущего анализа финансового состояния предприятия;

- регулярные проверки всех структурных подразделений;

- информирование руководителя о выявленных нарушениях норм и правил;

- уведомление руководителя о выявившихся рисках;

- документальное оформление проверок и их итогов;

- подготовка предложений по устранению обнаруженных недостатков;

- обеспечение надзора за исполнением данных рекомендаций.

Распределить обязанности между всеми участниками системы внутреннего контроля на МП возможно следующим образом, показанным в таблице 37.

Таблица 37 □ Обязанности участников системы внутреннего контроля

Участник и внутреннего контроля	Обязанности участников
Генеральный директор	- получает информацию от сотрудников предприятия о текущем положении системы внутреннего контроля - утверждает Положение, устанавливающее порядок организации и принципы функционирования системы внутреннего контроля - анализирует результаты оценки качества внедряемой контрольной системы и предложения по ее улучшению - следит за исполнением рекомендаций по совершенствованию и развитию внедряемой контрольной системы

	- обеспечивает организацию и проведение контрольных процедур
--	--

Окончание таблицы 37

	<ul style="list-style-type: none"> - осуществляет контроль финансово-хозяйственной деятельности - вносит предложения о проведении внеплановых проверок - анализирует информацию по итогам контроля, представленную руководителями подразделений - утверждает план мероприятий по решению выявленных проблем
Главный бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> - оценивает эффективность внедряемой контрольной системы и подготавливает предложения по ее совершенствованию - докладывает генеральному директору об итогах плановых и внеплановых проверок финансово-хозяйственной деятельности предприятия - представляет заключение по результатам проверки деятельности организации, в том числе оценку годового отчета - организует и проводит проверки по основным сферам ФХЧ предприятия - разрабатывает рекомендации и контролирует процесс устранения нарушений, выявленных в результате контрольных проверок - анализирует финансовую отчетность - осуществляет специальные проверки, в частности участвует в расследовании злоупотреблений сотрудников организации - информирует директора о выявленных недостатках в системе - разрабатывает и поддерживает формы отчетности внутреннего контроля - помогает структурным подразделениям в построении, формализации и совершенствовании контрольной системы - согласовывает работу подразделений и сотрудников предприятия по проведению самооценки качества контрольной системы - разрабатывает и утверждает документацию системы внутреннего контроля через организационно-распорядительные документы организации - руководит работой по выявлению изменений в бизнес-процессах и вносит соответствующие изменения в документацию контрольной системы
Руководители структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> - организуют процесс выявления рисков в подчиненном подразделении - обеспечивают соответствие документов, регламентирующих деятельность подразделения, внутренним нормативным актам организации, осуществляют их согласование и своевременное обновление

	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечивают контрольные процедуры во вверенном подразделении - осуществляют ведение реестра контрольных процедур и прочей документации внутреннего контроля в подразделении - определяют исполнителей и сроки проведения мероприятий по устранению выявленных нарушений - обеспечивают самооценку действующих контрольных процедур - разрабатывают перечень работ по совершенствованию контрольной системы и мониторинг его выполнения в своем подразделении
Работники структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> - выполняют установленные контрольные процедуры в соответствии со своими должностными инструкциями - принимают участие в процессе выявления рисков - участвуют в процессе пересмотра установленных контрольных процедур и обновления документации - вносят предложения в отношении оптимизации контрольной системы, учитывая изменения в деятельности предприятия

Права, обязанности и ответственность работников, участвующих в организации и функционировании контрольной системы, фиксируются во внутренней документации предприятия, в том числе в положении о внутреннем контроле. Функции и полномочия участников контрольной системы следует зафиксировать в должностных инструкциях.

Четвертый этап. Определить направления работы системы внутреннего контроля. Система внутреннего контроля малого производственного предприятия должна включать следующие направления: контроль исполнения ключевых финансовых показателей, контроль эффективной и результативной деятельности, а также целевого расходования средств, контроль установления надежных потоков информации, предоставляемой руководству, контроль исполнения решений руководства и устранения выявленных нарушений, контроль выполнения бюджета предприятия, контроль соответствия соглашений с контрагентами финансово-хозяйственным интересам предприятия, контроль соответствия внутренних

решений финансово-хозяйственным интересам предприятия, контроль сохранности материальных и денежных ресурсов, контроль правильности и своевременности документального оформления всех хозяйственных операций, и полноты их отражения в финансовом и управленческом учете, контроль разграничения обязанностей и соблюдения полномочий, контроль объективности и достоверности бухгалтерской отчетности.

Пятый этап. Установить меры контроля за рисками.

За рисками производственного предприятия и его деятельности организуется контроль на трёх уровнях:

- уровне сотрудника (индивидуальный уровень);
- уровне организации (микроуровне);
- уровне внешней среды (макроуровне).

При этом сам контроль по времени проведения бывает: предварительным, текущим, последующим.

Рассмотрим меры контроля необходимые малому производственному предприятию в применении к видам рисков.

На уровне сотрудника (индивидуальном уровне) существуют следующие риски:

- риск хищения ценностей и денежных средств (воровство);
- риск сделок, причиняющих ущерб организации;
- риск вовлечения компании в коммерческие отношения с теневой экономикой.

Предварительный контроль включает:

- контроль наличия, актуальности, достоверности и полноты должностных инструкций, определяющих должностные обязанности и полномочия сотрудников;

- контроль наличия прописанных условий, составляющих содержание трудовых договоров;

- контроль наличия чётких требований к профессиональным и личностным характеристикам сотрудников, уполномоченных принимать финансовые решения.

Текущий контроль предполагает:

- контроль ограничения объёмов ресурсов, находящихся в распоряжении одного сотрудника.

Последующий контроль подразумевает:

- контроль корректности оформления первичных документов;

- контроль полноты проведения процедур сверки и официального заверения платёжных поручений;

- контроль соответствия учётных и отчётных данных первичной документации.

На уровне организации (микроуровне) имеются такие риски как:

- риск утраты платежеспособности;

- риск неполучения дохода вследствие изменений условий рынка;

- правовой риск убытков, связанных с применением законов и актов;

- риск ущерба деловой репутации.

Предварительный контроль включает:

- контроль наличия ограничений возможности принятия опасных решений;

- контроль наличия четко задокументированных полномочий и ответственности сотрудников;

- контроль существования плана действий на случай временного дефицита денежных средств.

Текущий контроль предполагает:

- контроль предоставления руководителю достоверной информации о текущем состоянии рынка;

- контроль соблюдения структурными подразделениями и отдельными сотрудниками обязательств, принятых организацией, относящихся к их компетенции;

- контроль формирования отчётности в соответствии с данными бухгалтерского учёта;

- контроль всех заключаемых сделок с точки зрения законности и экономической целесообразности.

Последующий контроль подразумевает:

- оценку проведенной работы по управлению рисками.

На уровне внешней среды (макроуровне) существуют такие риски как:

- риск снижения доходности в связи с изменением процентной политики;

- риск изменения развития экономической ситуации в стране;

- риск неблагоприятных изменений в экономической политике страны;

- риск усугубления неблагоприятных условий для малого бизнеса.

Предварительный контроль предполагает:

- контроль информированности по текущей ситуации в стране;

- контроль информированности о прогнозах развития сегмента рынка.

Текущий контроль включает:

- контроль реагирования на изменения конъюнктуры рынка;

- контроль обеспечения конкурентоспособного и качества изделий.

Последующий контроль подразумевает анализ соответствия выводов и внесенных предложений реальному развитию ситуации.

Для большей наглядности методику формирования системы внутреннего контроля можно представить в виде схемы (рисунок 9).

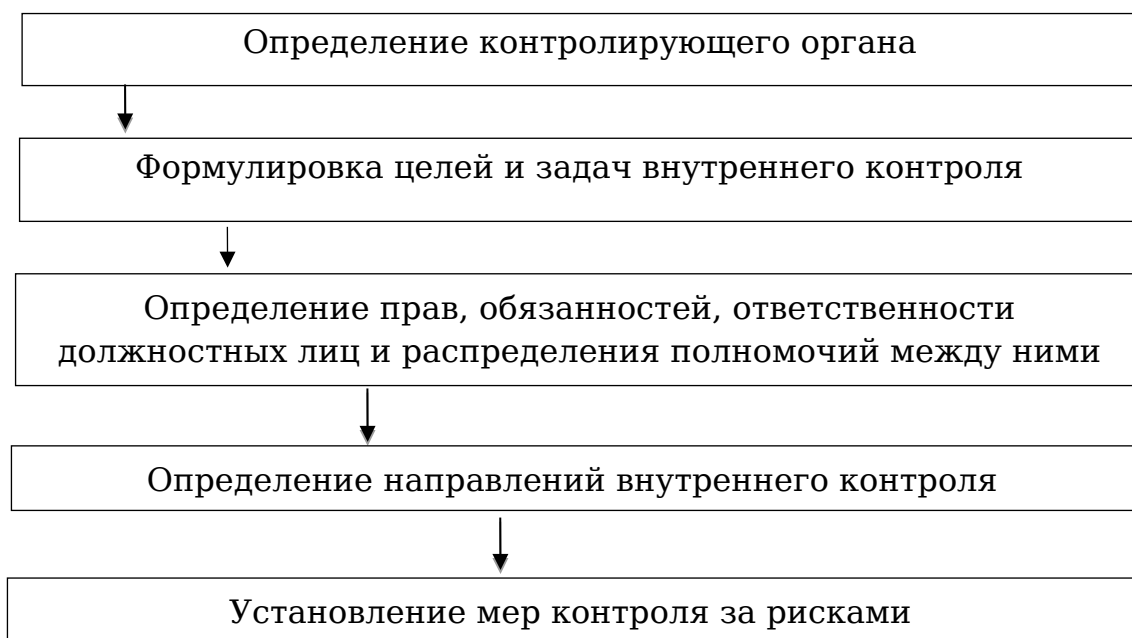


Рисунок 9 – Методика формирования системы внутреннего контроля

Данная методика поможет организовать, привести в порядок контрольные процессы, которые в малых предприятиях не структурированы или вообще не ведутся, достичь бесперебойной работы на предприятии. Разработанную методику возможно применить и для других небольших организаций.

Методика внутреннего контроля предприятия должна отражаться в документах организации, регламентирующих

систему внутреннего контроля. Такими документами являются должностные инструкции, положение о внутреннем контроле, инструкции о проведении внутренних контрольных мероприятий, а также календарные планы проверок. Детально разработанные функции и разграничение полномочий работников, участвующих в контрольной системе, необходимо прописать во внутренних документах учреждения, в том числе в положениях о задействованных в системе структурных подразделениях, а также организационно-распорядительных документах учреждения и должностных инструкциях.

Разработанные методические основы могут быть применены для совершенствования работы системы внутреннего контроля на предприятиях малого бизнеса. На основании данной методики нами разработан проект положения о внутреннем контроле (Приложение Б).

Положение о внутреннем контроле организации – это не только законодательная необходимость, но и стратегически важный документ для предприятия, которое работает в сфере производства. Положение о внутреннем контроле создается, чтобы регламентировать всю систему внутреннего контроля производственного предприятия.

Данное положение призвано решить все недостатки и спорные вопросы относительно существующего внутреннего контроля на малом производственном предприятии «Балтийские технологии». Разработанное положение позволит повысить эффективность работы предприятия в целом, и в частности:

- структурирует бизнес-процессы организации;
- организует деятельность сотрудников;

- повысит уровень ответственности и работоспособности всех сотрудников и подразделений организации;

- позволит руководству производственного предприятия посмотреть на деятельность компании под другим углом и проанализировать реальное положение дел в организации.

Проект положения является работоспособным документом, который может быть использован в качестве внутреннего документа организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщив изученные подходы, под системой внутреннего контроля предлагаем понимать комплекс применяемых руководителями предприятий способов и мер, направленных на упорядочение хозяйственной деятельности, обеспечение сохранности и эффективного использования активов, а также соблюдение законов и своевременную подготовку достоверных финансовых данных.

Наличие внутреннего контроля не только требование законодательства, но и объективная необходимость. При ответственном отношении всех сотрудников организации к внутреннему контролю повысится эффективность работы предприятия, минимизируется риск создания мошеннических схем. Внутренний контроль как система охватывает все стадии процесса управления, все направления деятельности организации, обеспечивается руководством и всеми ее сотрудниками.

В процессе изучения материалов по данной работе была подтверждена её актуальность и значимость в современной экономической ситуации в стране. Были решены поставленные задачи в рамках изученной темы. Выполненные исследования позволили сделать следующие выводы и обобщения.

1. В рамках изучения теоретических основ внутреннего контроля автор рассмотрел внутренний контроль как систему, обладающую интегрированной структурой и созданную системой более высокого уровня (надсистемой) с определенной целью, определены цели и задачи системы внутреннего контроля, ее функции, объекты и субъекты. Были определены основные элементы системы внутреннего контроля и рассмотрено ее формирование на малом предприятии с точки

зрения этих элементов. Раскрыто содержание принципов формирования системы внутреннего контроля, на которые опирается разрабатываемая система внутреннего контроля, и требований к его организации. Соблюдение принципов и требований эффективности позволит обеспечить основы для формирования собственной системы внутреннего контроля.

2. Анализ существующей методологической базы показал, что на сегодняшний день в РФ отсутствует универсальная методика организации системы внутреннего контроля. В то же время, изученные методики и рекомендации помогут при разработке и создании собственной системы внутреннего контроля на малом производственном предприятии.

3. В процессе анализа построения системы внутреннего контроля были исследованы основные организационные аспекты. Проанализированы возможные формы организации внутреннего контроля в разрезе их применимости на малом предприятии, рассмотрены их преимущества и недостатки и обоснован выбор способа организации внутреннего контроля на малом предприятии - структурно-функциональный внутренний контроль.

4. Изучены основные проблемы по внедрению внутреннего контроля, действующие методики, используемые для разработки системы внутреннего контроля и оценки ее эффективности, и проведены их сравнения, изучены функции участников системы внутреннего контроля и распределение обязанностей между ними, рассмотрены меры контроля за рисками, необходимые малому предприятию, описана матрица рисков и процедур.

5. В третьей части исследования была изучена система внутреннего контроля на примере Общества с ограниченной

ответственностью «Балтийские Технологии». Предприятие имеет производственную направленность и является малым. С заказчиками работает напрямую, без посредников, обеспечивая высокое качество выпускаемой продукции с учетом требований нормативно-технической и проектной документации и в полном соответствии с действующей на предприятии Системой менеджмента качества.

6. Финансовый анализ позволил определить, что динамика всех относительных экономических показателей отрицательна. Прибыль предприятия сократилась в анализируемый период. Отрицательный показатель чистой прибыли за 2018 год, нерентабельность деятельности – все это указывает на неэффективность управленческой политики. Это может быть связано с недостатками в организации системы внутреннего контроля, принятой на предприятии.

7. Анализ документооборота и совокупной системы внутреннего контроля позволил выявить ряд значимых недостатков, оказывающих негативное влияние на деятельность предприятия. С целью их устранения автором были разработаны методические рекомендации по организации системы внутреннего контроля и положение о внутреннем контроле.

8. Данная методика поможет организовать, привести в порядок контрольные процессы, которые в малых предприятиях не структурированы или вообще не ведутся, достичь бесперебойной работы на предприятии. Разработанную методику возможно применить и для других небольших организаций. Методика использована при разработке проекта Положения о внутреннем контроле.

9. Положение о внутреннем контроле организации – это не только законодательная необходимость, но и стратегически важный документ для предприятия, которое работает в сфере производства. Положение о внутреннем контроле создается, чтобы регламентировать всю систему внутреннего контроля производственного предприятия. Данное положение призвано решить все недостатки и спорные вопросы относительно существующего внутреннего контроля на малом производственном предприятии «Балтийские технологии», повысить эффективность работы предприятия в целом. Проект положения является работоспособным документом, который может быть использован в качестве внутреннего документа организации.

Разработанные в рамках исследования методические основы могут быть применены для совершенствования работы системы внутреннего контроля на предприятиях малого бизнеса, позволят решить проблемы его организации, распределения ответственности за проведение контрольных процедур и повысят эффективность внутреннего контроля.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020).
2. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 27.12.2019) «О банках и банковской деятельности» (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2020).
3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 16.12.2019) «О противодействии коррупции».
4. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», с изм. и доп., вступ. в силу с 23.01.2020.
5. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 16.12.2019) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020).
6. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020).
7. Федеральный закон от 29.11.2007 № 282-ФЗ (ред. от 18.04.2018) «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации» .
8. Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения: международный стандарт аудита 315 (пересмотренный, введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 24.10.2016 г. № 192н).
9. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов

хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой отчетности): рекомендации Минфина РФ № ПЗ-11/2013 (письмо Минфина РФ от 26.12.2013 г. № 07-04-15/57289).

10. О вступлении в силу с 1 января 2013 года Федерального закона от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»: информация МФ РФ № ПЗ-10/2012.

11. Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.06.2015 г. № 398н.

12. Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контроллер)»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.04.2015 г. № 236н.

13. Профессиональный стандарт «Бухгалтер»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.12.2014 г. № 1061н.

14. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. ГОСТ Р ИСО 9000-2015.

15. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: Положение ЦБР от 16.12.2003 г. № 242-П) (ред. от 04.10.2017 г.)

16. Балукова С.Е. Внутренний аудит как форма управленческого контроля на малых предприятиях/ С.Е. Балукова // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 336-338.

17. Белая В.В. Подходы к оценке эффективности системы внутреннего контроля малых предприятий/ В.В. Белая //

Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2013.- № 3. - С. 207-214.

18. Белик Н.В., Митрофанов А.В. Возможности бухгалтерского аутсорсинга для целей организации внутреннего контроля субъектами малого предпринимательства/ Н.В. Белик, А.В. Митрофанов // Экономические науки. -2016. -№ 6. С.12-15.

19. Белов Н.Г. Развитие внутреннего контроля в сельском хозяйстве / Н.Г. Белов // Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве. - 2011. - № 1. - С. 48-56.

20. Белогина Н.С. Периодизация развития и современное состояние внутреннего финансового контроля / Н.С. Белогина // Вестник УРФУ, серия экономика и управление. - 2014. - С. 126-137.

21. Богданович И.С., Соболева О.А. Место внутреннего контроля в системе управления предприятием и форма его организации/ И.С. Богданович, О.А. Соболева // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. - 2014. - №5. - С. 66-72.

22. Борисова Л.И. Минфин России рекомендовал вести внутренний контроль / Л.И. Борисова // Финансовые и бухгалтерские консультации. - 2013. - № 11. - С. 3-7.

23. Булыга Р.П. Концепция формирования профессиональных стандартов в области бухгалтерского учета и аудита / Р.П. Булыга // Учет. Анализ. Аудит. - 2015. - № 3. - С. 75-81.

24. Бурцев В.В. Внутренний контроль: основные понятия и организация проведения / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №4. С. 21-34.

25. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации/ В.В. Бурцев. - М.: Экзамен, - 2010. - 320 с.
26. Бурцев В.В. Организация системы государственного финансового контроля в Российской Федерации: теория и практика / В.В. Бурцев. - М: Дашков и К., - 2005. - 496 с.
27. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, - 2015. - 613 с.
28. Волков А.Г., Чернышева Е.Н. Контроль и ревизия: учебное пособие /А.Г. Волков, Е.Н. Чернышева. - М.: Изд. центр ЕАОИ, - 2011. — 224 с.
29. Гуремина Н.В., Цыпленкова М.В., Моисеенко И.В., Бондарь Ю.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.В. Гуремина, М.В. Цыпленкова, И. В. Моисеенко, Ю.А. Бондарь. - М: Академия Естествознания, - 2013, - 130 с.
30. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. - 6-е изд.- СПб.: Питер, 2008. - 864 с.
31. Дорофеева Л.И. Основы теории управления: учебно-методический комплекс/ Л.И. Дорофеева. - М. - Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 450 с.
32. Егорова И.С. Особенности организации внутреннего контроля согласно рекомендациям Министерства финансов РФ / И.С. Егорова // Аудитор. — 2014. — № 8. — С. 49-60.
33. Игошина Ю.А. Система внутреннего контроля как элемент управленческого учета / Ю.А Игошина // Вестник НГИЭИ. - 2014. - С.59-68.
34. Калачева О.Н. Проблемы внутреннего контроля в организациях малого и среднего бизнеса/ О.Н. Калачева// Аудитор. - [2015](#). - №10.- С. 35-43.

35. Карзаева Н.Н. Система внутреннего контроля за ведением бухгалтерского учета и составлением бухгалтерской отчетности / Н.Н. Карзаева // Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве. - 2013. - № 10. - С. 65-77.

36. Касюк Е.А. Внутренний контроль: основы теории и методологии: монография / Е.А. Касюк. - Омск: Изд-во ОмГТУ, - 2010. - 108 с.

37. Качала В.В. Основы теории систем и системного анализа: учебное пособие для вузов / В.В. Качала. - М.: Горячая линия–Телеком, - 2007. - 216 с.

38. Кириченко М.В. Системы внутреннего контроля: организационные аспекты построения / М.В. Кириченко // Финансовая газета. - 2013. - № 11. - С. 8-9.

39. Колесникова Е.Н. Формирование системы контроля в сельскохозяйственном производственном кооперативе / Е.Н. Колесникова // Экономика сельского хозяйства России. - 2010. - № 9. - С. 52-54.

40. Колодин Д.М. Внутренний контроль: практические рекомендации / Д.М. Колодин. - М.: Техносфера, - 2017. - 194 с.

41. Кравцова Е.В. Внутренний контроль в организации: сущность и необходимость / Е.В. Кравцова // Учет и внутренний контроль. - 2016. - №2 - С. 140-143.

42. Кундиус В.А., Левичева С. Внутренний контроль в управлении сельхозорганизацией / В.А. Кундиус, С. Левичева // АПК: экономика, управление. - 2007. - № 4. - С. 14-15.

43. Мездриков Ю.В. Особенности международных требований к организации внутреннего контроля на предприятии / Ю.В. Мездриков // Вестник Саратовского

государственного социально-экономического университета. - 2016. - №1(60) - С.74-77.

44. Мельник М.В., Пантелеев А.С., Звездин А. Л. Ревизия и контроль / М.В. Мельник, А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, - 2005. - 520

45. Менчикова Е.Л. О роли внутреннего контроля при минимизации рисков экономического субъекта/ Е.Л. Менчикова // Аудит и финансовый анализ. - 2013. - № 6. - С. 35-38.

46. Морозова Е.С., Светкина И.А. Внутренний контроль экономического субъекта в системе учета: учебное пособие / Е.С. Морозова, И.А. Светкина. - Самара: ООО «Офорт», - 2015. - 108 с.

47. Муханова Л.З., Рубцова Т.В. Система внутреннего контроля для малого строительного бизнеса/ Л.З. Муханова, Т.В. Рубцова // Российское предпринимательство. - 2012. - Том 13. - № 21. - С. 101-106.

48. Ополева Л.А., Дайновец А.А., Павлова В.В. Система внутреннего контроля малого бизнеса /Л.А. Ополева, А.А Дайновец, В.В. Павлова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2010. -№ 6 том 2. - С.64-67.

49. Панкова С.В., Саталкина Е.В. Области применения профессионального суждения при осуществлении внутреннего контроля/ С.В. Панкова, Е.В. Саталкина //Международный бухгалтерский учет. - 2016.- № 8.- С.2-14.

50. Парамонова Л.И. Типология и модели организации внутреннего контроля экономического субъекта /Л.И Парамонова // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. - 2012. - № 2. - С. 362-365.

51. Петракова Н. И. Проблемы и перспективы развития внутреннего контроля на предприятии/ Н. И. Петракова // Молодой ученый. - 2018. - №13. - С. 257-260.

52. Ризванова М.В. Система внутреннего контроля в организации /М.В. Ризванова // [Аудитор](#). - 2014. - №7. - С. 12-19.

53. Родина Л.А., Кучеренко О.В., Завадская В.В. К вопросу о внутреннем контроле в системе управления затратами / Л.А. Родина, О.В. Кучеренко, В.В. Завадская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2013. - № 2. - С. 189-192.

54. Родионова В.М., Шлейников В.И. Финансовый контроль: учебник / В.М. Родионова, В.И. Шлейников. - М.: ФБК-ПРЕСС, - 2002. - 320 с.

55. Серебрякова Т.Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля: Монография/ Т.Ю. Серебрякова. - М.: НИЦ ИНФРА-М,-2016 -328 с/

56. Серчугина О.М. Организация системы внутреннего контроля на основе закона Сарбейнса-Оксли: диссертация канд. экон. наук: 08.00.12 / Серчугина Ольга Михайловна. Место защиты: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, научный руководитель: д.э.н., проф. Каморджанова Н.А. - Санкт-Петербург, 2014. - 242 с.

57. Соколов Б.Н., Рукин В.В. Системы внутреннего контроля (организация, методики, практика)/ Б.Н. Соколов, В.В. Рукин. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», - 2007. 442 с.

58. Соколов Ю.А., Оськина А.А. Методика оценки эффективности системы внутреннего контроля кредитной организации на основе затратно-целевого подхода/ Ю.А. Соколов, А.А. Оськина// Известия высших учебных заведений.

Серия: экономика, финансы и управление производством. - 2013. - № 1. - С. 34-38.

59. Сотникова Л.В. Внутренний контроль и аудит: учебник/ Л.В. Сотникова. - ВЗФЭИ. М.: Финстатинформ, - 2001. - 239 с.

60. Суслов И.В., Чинахова С.Е. Система внутреннего контроля с позиции экономической безопасности на предприятии // И.В. Суслов, С.Е. Чинахова// Молодой ученый. - 2016. - №5. - С. 422-425.

61. Федоренко И.Н. Эффективность внутреннего контроля эмитентов как условие экономической безопасности торгов на фондовых биржах/ И.Н. Федоренко // Вестник Урфу. Серия: экономика и управление. -2012.- № 6. -С. 102-107.

62. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, - 2016. - 372 с.

63. Хосиев Б.Н., Боцоева К.А. Контроль и оценка организации бухгалтерского учета на предприятиях АПК / Б.Н. Хосиев, К.А. Боцоева // Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве. - 2011. - № 3. - С. 33-38.

64. Худякова Е.В. Об эффективности специализированного внутреннего контроля в коммерческих банках/ Е.В. Худякова // Деньги и кредит. - 2008. - № 6. - С. 58-60.

65. Чижевская Л.В., Мирошник В.В. Проблемы организации системы внутреннего контроля в Украине с учетом передовой международной практики/ Л.В. Чижевская, В.В. Мирошник // Международный бухгалтерский учет. - 2013. - № 14. - С. 46-58.

66. Шевелева В.П. Учебное пособие для подготовки к экзамену по менеджменту. Краткий курс лекций / В.П. Шевелева. - Нижний Тагил, - 2009. - 227 с.

67. Шешукова Т.Г., Береснева А.В. Организация внутреннего аудита на малых предприятиях/ Т.Г. Шешукова, А.В. Береснева//Аудитор. - 2015. - №4. - С. 55-61.

68. Шуклов Л.В. Постановка внутреннего контроля как основа для перехода на МСФО: типичные проблемы и пути их решения/ Л.В. Шуклов// Международный бухгалтерский учет. - 2011.- № 38.- С. 2-11.

69. Шульга Н.Н., Михайлова И.Г. Неотъемлемые ограничения эффективности внутреннего контроля/ Н.Н. Шульга, И.Г. Михайлова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2013. - №2(46). - С. 202-207.

70. Щербак Ю.Ю., Агафонова М.С. Внедрение внутреннего контроля на малых предприятиях./ Ю.Ю. Щербак, М.С Агафонова// Научное обозрение. Экономические науки. - 2016. - № 5 - С. 56-60.

71. Юшкова С.Д. Система внутреннего контроля – механизм для снижения рисков / С.Д. Юшкова // Аудиторские ведомости. - 2011. - № 2. - С. 36-43.

72. Burke, Biran (2014). The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition; 53-67.

73. Huber S. (2014). How Gamification Can Help Companies to Become More Sustainable: A Case Communities; 2-8.

74. Актянов Д. С чего начать усовершенствование системы внутреннего контроля в компании/ Финансовый директор — практический журнал по управлению финансами

компании. - 2018. - №12 [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <https://fd.ru/recommend/2665-s-chego-nachat-usovershenstvovanie-sistemy-vnutrennego-kontrolya-v-kompanii> (Дата обращения: 10.11.2019).

75. Внутренний контроль. Интегрированная модель. Краткое изложение. COSO. Комитет спонсорских организаций комиссии Тредуэя. Май 2013. 10 с. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: http://govfinance.ru/upload/iblock/3f3/Vnutrenniy-kontrol.-Integrirovannaya-model.-summary-2013_2.pdf Дата обращения: 16.01.2020).

76. Ефимова Н. Малый бизнес: нужна ли ему система внутреннего контроля? Информационно-правовой портал Гарант. Ру. 31.08.2018. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.garant.ru/ia/opinion/author/natalya-efimova/1216336/> (Дата обращения: 23.02.2020).

77. Закон Сарбейнса - Оксли от 2002 года. Обзор положений. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: http://www.halbien-info.ru/za_rubegom/EY_Sarbanes.pdf Дата обращения: 13.01.2019).

78. Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Комитет_организаций-спонсоров_Комиссии_Тредвея#cite_ref-ICIF_3-0 Дата обращения: 8.04.2019).

79. Коптелов А.К. Подходы к построению систем внутреннего контроля [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://koptelov.info/publikatsii/postroeniyu-sistem-vnutrennego-kontrol/> Дата обращения: 05.012.2019).

80. Кривецкая Т.П., Бутакова А.А., Ишаева А.Р. Внутренний контроль в системе управления малым бизнесом/

Т.П. Кривецкая, А.А. Бутакова, А.Р. Ишаева //Современные технологии управления. - №5 (65). Номер статьи: 6505. Дата публикации: 2016-05-17 [Электронный ресурс] ISSN 2226-9339 Электронное периодическое издание зарегистрировано Роскомнадзором, свидетельство СМЭЛ № ФС 77 — 44067 от 01.03.2011 г. Учредитель и издатель: ООО «МЦНИП» Гл. ред. Скопина И. В. Режим доступа: <https://sovman.ru/article/6505/> (Дата обращения: 02.03.2020).

81. Логвинова Т.И. Формирование и развитие системы внутреннего контроля в сельскохозяйственных организациях // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. - Т. 15. - С. 2096-2100. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/96339.htm> (Дата обращения: 08.09.2019).

82. Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля Р-44/2013-КпР: Рекомендации Фонда развития бухгалтерского учета «Бухгалтерский методологический центр» [Электронный ресурс]/ Режим доступа: http://bmcenter.ru/Files/mr_2013_KpT_CVKFO#n (Дата обращения: 22.12.2019).

83. Пискарева В. Успешные примеры применения геймификации для мотивации сотрудников в «Бургер кинг». /Материалы пятого всероссийского форума по мотивации персонала Compensation & benefits management forum 2018 [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://auditorium-cg.ru/CB18>.

84. Построение системы внутреннего контроля в организации/ Мосбухуслуги [Электронный ресурс]/ Режим

доступа: <http://www.mosbuhuslugi.ru/material/sistema-vnutrenniy-kontrol-buhgalterskiy-uchet> (Дата обращения: 17.11.2019).

85. Принципы системы внутреннего контроля. - Бухучет инфо. - 2019. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://buhuchet-info.ru/kontrol-i-reviziya/104-printsipi-sistemi-vnutrennego-kontrolya-.html> Дата обращения: 19.03.2019).

86. Росстат [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://websbor.gks.ru/webstat/#!/gs/statistic-codes> (Дата обращения: 27.02.2020).

87. Скачко Г.А., Тихонов Г.В. Основы формирования системы внутреннего контроля в условиях рыночной экономики./ Отрасли права. Аналитический портал.: 30.03.2017. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://xn----7sbaj7auwnffhk.xn--p1ai/article/23554> (Дата обращения: 14.11.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Риски и контроли

Таблица 1- Матрица рисков и контролей для автоматизированной контрольной процедуры

Риск	Некорректное отражение приобретения материалов и основных средств в учете
Существенный счет (счета учета)	Запасы, Основные средства, Кредиторская задолженность
Связан ли с риском мошенничества (да/ нет)	Да
Контрольная процедура	Автоматическое формирование документа по приходу в ТМЦ в соответствии с заказом
Описание контрольной процедуры	При оприходовании материала ответственный сотрудник в системе указывает номер заказа на постановку, из которого автоматически проставляется количество и сумма заказа. При этом система не позволяет изменить сумму заказа и оприходовать количество материала больше, чем указано в заказе
Исполнитель контрольной процедуры	ФИО, должность работника ИТ подразделения
Срок выполнения контрольной процедуры	По мере необходимости
Частота выполнения контрольной процедуры	По мере необходимости

Тип контрольной процедуры	Автоматизированная
Вид контрольной процедуры	Предотвращающая
Документальное подтверждение	Не требуется

Таблица 2- Матрица рисков и контролей для ИТ-зависимой, ручной контрольной процедуры

Риск	Некорректный перенос данных из модуля учета ТМЦ в Главную книгу
Существенный счет (счета учета)	Материалы, основные средства
Связан ли с риском мошенничества (да/ нет)	Нет
Контрольная процедура	Сверка данных модуля по учету ТМЦ с модулем Главной книги
Описание контрольной процедуры	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 корректировки в учет
Исполнитель контрольной процедуры	ФИО, должность работника
Срок выполнения контрольной процедуры	До X числа, следующего за отчетным
Частота выполнения контрольной процедуры	Ежемесячно
Тип контрольной	ИТ-зависимая, ручная

процедуры	
Вид контрольной процедуры	Выявляющая
Документальное подтверждение	Отчеты из модулей

Таблица 3- Матрица рисков и контролей для ручной контрольной процедуры

Риск	Несвоевременное отражение расходов в учете
Существенный счет (счета учета)	Текущие расходы (по видам), Кредиторская задолженность

Окончание таблицы 3

Связан ли с риском мошенничества (да/ нет)	Да
Контрольная процедура	Сверка взаиморасчетов с контрагентами
Описание контрольной процедуры	<p>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.</p> <p>По результатам Исполнитель контрольной процедуры анализирует полученные Акты и при необходимости инициирует внесение соответствующих корректировок в учет.</p>
Исполнитель контрольной процедуры	ФИО, должность работника
Срок выполнения контрольной процедуры	До X числа месяца, следующего за расчетным кварталом
Частота выполнения	Ежеквартально

контрольной процедуры	
Тип контрольной процедуры	Ручная
Вид контрольной процедуры	Выявляющая
Документальное подтверждение	Акты сверок взаиморасчетов, реестр актов сверок.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о внутреннем контроле ООО «Балтийские технологии» (Проект)

Содержание положения

1. Общие положения
2. Цели и задачи системы внутреннего контроля
3. Компоненты системы внутреннего контроля
4. Принципы и требования системы внутреннего контроля
5. Участники системы внутреннего контроля
6. Функции участников системы внутреннего контроля
7. Направления работы системы внутреннего контроля
8. Виды внутреннего контроля
9. Результаты контроля
10. Оценка состояния системы внутреннего контроля
11. Заключительные положения

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации системы внутреннего контроля в ООО «Балтийские технологии», в том числе ее задачи, а также обязанности и ответственность ее субъектов.

1.2. Настоящее Положение разработано с учетом требований и рекомендаций:

- действующего законодательства Российской Федерации (в том числе статьи 19 закона № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»);

- внутренних нормативных документов ООО «Балтийские технологии».

2. Цели и задачи системы внутреннего контроля

2.1. Внутренний контроль – это непрерывный процесс, осуществляемый всеми сотрудниками и руководством организации на всех уровнях управления.

2.2. Целями системы внутреннего контроля предприятия является обеспечение:

- эффективных результатов производственной деятельности, сохранности материальных и денежных ресурсов;
- объективности и достоверности бухгалтерской отчетности;
- следования работниками нормам законодательства и требованиям внутренних документов.

2.3. Задачи системы внутреннего контроля:

- эффективное управление рисками хозяйственной деятельности;
- соблюдение установленных регламентов и полномочий при принятии решений;
- точность, полнота и своевременная подготовка бухгалтерской отчетности;
- выполнение приказов и распоряжений руководителя;
- взаимодействие с внешними контролирующими инстанциями;
- оперативное выявление нарушений и привлечение виновных к ответственности.

3. Компоненты системы внутреннего контроля

Система внутреннего контроля организации включает следующие взаимосвязанные компоненты:

- контрольная среда – весь комплекс принципов и стандартов деятельности организации, включающий официальную позицию, осведомленность и сознательность руководства и сотрудников в отношении контроля;

- оценка рисков – это выявление и по возможности их устранение в ведении хозяйственной деятельности, а также предотвращение возможных последствий рисков;

- процедуры внутреннего контроля – это действия, предпринимаемые для минимизации рисков, влияющих на достижение цели;

- информация и коммуникация – это деятельность по обеспечению и обмену информацией, направленная на своевременное выявление данных, их регистрацию и обмен ими;

- мониторинг внутреннего контроля – это непрерывный процесс оценки полноты и эффективности контрольных процедур.

4. Принципы и требования системы внутреннего контроля

4.1. Внутренний контроль в организации основывается на следующих принципах: принцип ответственности, принцип сбалансированности, принцип своевременности информирования, принцип интеграции, принцип соответствия контролирующей и контролируемой систем, принцип постоянства, принцип комплексности, принцип разделения обязанностей.

4.2. Требования к организации системы внутреннего контроля:

требование подконтрольности каждого участника внутреннего контроля, требование ущемления личных интересов, требование заинтересованности администрации, требование компетентности, добросовестности и честности участников внутреннего контроля, требование пригодности методологии внутреннего контроля, требование непрерывности развития и совершенствования, требование приоритетности, требование рациональности, требование единичной ответственности, требование потенциального функционального замещения, требование регламентации, требование взаимодействия и координации.

5. Участники системы внутреннего контроля

5.1. Контрольные функции за эффективностью работы системы внутреннего контроля предприятия и его финансово-хозяйственной деятельности возлагаются на генерального директора и главного бухгалтера организации «Балтийские технологии».

5.2. К числу субъектов внутреннего контроля так же относятся:

- руководители подразделений;
- все работники учреждения в соответствии со своими должностными обязанностями.

5.3. Разграничение полномочий и ответственности работников, задействованных в функционировании системы внутреннего контроля, определяется внутренними документами учреждения, в том числе положениями о соответствующих структурных подразделениях, а также

организационно-распорядительными документами учреждения и должностными инструкциями.

5.4. Субъекты внутреннего контроля в рамках их компетенции и в соответствии со своими должностными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, мониторинг и развитие внутреннего контроля.

6. Функции участников системы внутреннего контроля

6.1. Права работников системы внутреннего контроля:

- запрашивать у сотрудников проверяемых подразделений всю необходимую документацию;
- требовать личного объяснения сотрудников по вопросам внутреннего контроля;
- копировать документацию с бумажных и электронных носителей;
- устанавливать соответствие деятельности сотрудников требованиям законодательства;
- отдавать распоряжения с целью приостановки и запрещения действий, содержащих состав нарушения;
- требовать содействия сотрудников других подразделений в вопросах внутреннего контроля.

6.2. Обязанности участников системы внутреннего контроля:

- проведение текущего анализа финансового состояния предприятия;
- осуществление регулярных проверок структурных подразделений;

- своевременное доведение информации о выявленных нарушениях норм и правил до руководителя;
- уведомление руководителя о выявившихся рисках;
- документальное оформление проверок и их итогов;
- подготовка предложений по устранению обнаруженных недостатков;
- обеспечение надзора за исполнением данных рекомендаций.

6.3. Ответственность сотрудников.

Все сотрудники несут ответственность за эффективную работу системы внутреннего контроля. Каждый сотрудник, владея информацией о неэффективности или упущениях системы внутреннего контроля, должен сообщить об этом руководителю организации. Сотрудник, намеренно или по халатности не выполняющий свои обязанности и контрольные функции, может быть привлечен к дисциплинарной ответственности согласно действующего законодательства вплоть до увольнения.

Руководство предприятия разъясняет работникам важность эффективной работы системы внутреннего контроля, роль каждого сотрудника в этой системе, а также следующие основные требования к ним:

- каждый сотрудник прямо или косвенно не должен допускать преднамеренную фальсификацию данных финансовой, налоговой и управленческой отчетности;
- в учетные данные не могут вноситься изменения, если известно, что эти изменения искажают суть совершаемых операций;

- денежные суммы, операции, счета не могут быть скрыты или неполно отражены в отчетности организации;

- каждый сотрудник общества обязан обеспечивать сохранность активов предприятия и эффективность их использования.

7. Направления работы системы внутреннего контроля

Система внутреннего контроля должна включать следующие направления:

- контроль исполнения ключевых финансовых показателей;

- контроль эффективной и результативной деятельности, а также целевого расходования средств;

- контроль установления надежных потоков информации, предоставляемой руководству;

- контроль исполнения решений руководства и устранения выявленных нарушений;

- контроль выполнения бюджета предприятия;

- контроль соответствия соглашений с контрагентами финансово-хозяйственным интересам предприятия;

- контроль соответствия внутренних решений финансово-хозяйственным интересам предприятия;

- контроль сохранности материальных и денежных ресурсов;

- контроль правильности и своевременности документального оформления всех хозяйственных операций, и полноты их отражения в финансовом и управленческом учете;
- контроль разграничения обязанностей и соблюдения полномочий;
- контроль объективности и достоверности бухгалтерской отчетности.

8. Виды внутреннего контроля

8.1. Внутренний контроль на предприятии осуществляется в следующих видах.

Предварительный контроль организуется до осуществления хозяйственной операции, определяет целесообразность и правомерность предстоящей операции. Предварительный контроль осуществляется генеральным директором, его заместителями, юристом и главным бухгалтером.

Текущий контроль. Подразумевает проведение повседневного анализа исполнения бюджета, ведения бухгалтерского учета, мониторинг использования денежных средств по назначению, анализ эффективности и результативности их использования, контроль обеспечения конкурентоспособного качества выпускаемых изделий. Текущий контроль осуществляет на постоянной основе генеральный директор, специалисты бухгалтерии, руководители подразделений и все сотрудники предприятия в рамках их должностных компетенций.

Последующий контроль. Он проводится по завершению хозяйственных операций. Подразумевает анализ проведенной работы по управлению рисками, проверку бухгалтерской

документации и финансовой отчетности, проведение инвентаризаций и других необходимых процедур. Последующий контроль осуществляется генеральным директором, его заместителями, главным бухгалтером и руководителями подразделений. (Использовано в 1гл 3п в таблице)

8.2. Последующий контроль осуществляется путем проведения как плановых, так и внеплановых проверок. Плановые проверки проводятся с определенной периодичностью, которая утверждается приказом руководителя предприятия, а также перед составлением бухгалтерской отчетности.

9. Результаты контроля

9.1. Результаты проведения предварительного и текущего контроля оформляются в виде служебных записок на имя руководителя предприятия, к которым могут прилагаться перечень мероприятий по устранению выявленных нарушений, а также предложения по недопущению возможных ошибок.

9.2. Результаты проведения последующего контроля оформляются в виде акта, подписанного всеми участниками проверки.

9.3. Лица, ответственные за проведение проверки, осуществляют анализ выявленных нарушений, определяют их причины и разрабатывают рекомендации по их устранению и недопущению в дальнейшем.

9.4. Работники предприятия, допустившие отклонения, искажения и нарушения, в письменной форме предоставляют руководителю предприятия объяснения по вопросам, относящимся к результатам контроля.

9.5. По результатам проведения проверки главный бухгалтер предприятия (или иное лицо, уполномоченное руководителем предприятия) разрабатывает план мероприятий по устранению выявленных недостатков и отклонений, указывает сроки и ответственных лиц. Данный план утверждается руководителем предприятия. По истечении установленного срока главный бухгалтер незамедлительно информирует руководителя предприятия об исполнении мероприятий или их невыполнении с указанием причин.

10. Оценка состояния системы внутреннего контроля

10.1. Оценка адекватности и эффективности системы внутреннего контроля осуществляется всеми участниками внутреннего контроля и рассматривается на специальных совещаниях, проводимых руководителем предприятия.

10.2. Непосредственная оценка достаточности и эффективности системы внутреннего контроля, а также контроль за соблюдением процедур внутреннего контроля осуществляется руководителем учреждения. Генеральный директор по результатам проверок эффективности действующих процедур внутреннего контроля и в случае необходимости принимает разработанные совместно с главным бухгалтером меры по их совершенствованию.

10.3. Оценка эффективности системы внутреннего контроля должна осуществляться не реже одного раза в год.

11. Заключительные положения

11.1. Все изменения и дополнения к настоящему положению утверждаются руководителем предприятия.

11.2. Если в результате изменения действующего законодательства РФ отдельные статьи настоящего положения вступят с ним в противоречие, они утрачивают силу, преимущественную силу имеют положения действующего законодательства РФ.