

АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ

**ИВАУДИТ**

**«КОНСТАНТА - ХОЛДИНГ»**

***«Как предотвратить финансовые хищения внутри предприятия»***

***15 июня 2011г.***

## Понятие, основные виды и причины финансовых хищений. Факторы и зоны риска.

Определение хищения дано в **примечании 1 к ст. 158 УК РФ**: "Под хищением в статьях настоящего Кодекса понимается совершенное с корыстной целью противоправное безвозмездное изъятие и (или) обращение чужого имущества в пользу виновного или других лиц, причинившее ущерб собственнику или иному владельцу этого имущества".

**Аудитор** никогда не напишет в заключении, что имеет место факт мошенничества - он **не может давать правовой оценки**.

Аудиторы оперируют понятием **«недобросовестные действия»**- действия, совершенные обманным путем одним или несколькими лицами из числа представителей собственника, руководства, работников аудируемого лица и (или) иными лицами для извлечения незаконных выгод.

# Понятие, основные виды и причины финансовых хищений. Факторы и зоны риска. Наиболее распространенные способы хищений

<b>Закупки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•завышение цен для получения "откатов" с продавцов</li><li>•манипулирование качеством и объемом закупок</li><li>•использование ресурсов (транспортных, коммуникационных, канцелярских и пр.) в личных целях</li></ul>
<b>Производство</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•вынос готовой продукции</li><li>•"левые" поставки неучтенной продукции</li><li>•хищение сырья, материалов, запчастей</li></ul>
<b>Реализация</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•махинации с пересортицей, объемами продаж</li><li>•использование инсайдерской информации</li><li>•занижение цен для получения "откатов" с покупателей</li></ul>
<b>Маркетинг и реклама</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•теневые договоренности с предприятиями-рекламоносителями</li><li>•использование инсайдерской информации</li><li>•манипулирование ценами и ставками на рекламу</li></ul>
<b>Управление и контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•вывод активов в "карманные" фирмы</li><li>•продажа инсайдерской информации конкурентам</li><li>•заключение необоснованных контрактов и увод наличных денег</li><li>•манипулирование отчетностью</li></ul>

## Понятие, основные виды и причины финансовых хищений. Факторы и зоны риска.

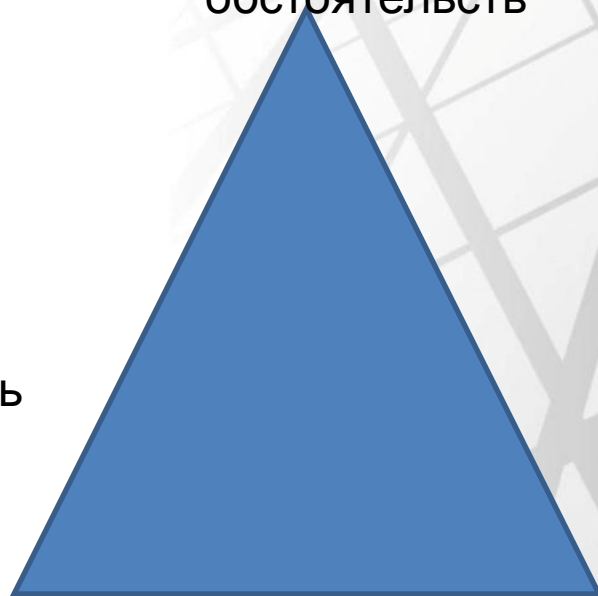
- **Первый уровень** — «фроды», совершаемые рядовыми сотрудниками. Это уровень банальных «несунов», которые носят с завода запчасти, или менеджер, который за небольшой откат устраивает контракт.
- **Второй уровень** — уровень руководителей среднего звена (финансовый директор, заместитель): люди, которые обладают правом подписи значимых документов.
- **Третий уровень** — мошенничества, совершаемые высшим звеном (акционеры, генеральный директор), то есть преступления против корпорации совершают те, кто эти интересы должен блюсти. Хищения, совершаемые собственниками — это и уклонение от уплаты налогов, суммы которых затем обналичиваются, рейдерские захваты объектов собственности, хищения с помощью поддельных документов через банковскую и иные системы расчетов и платежей, выпуск акций и иных ценных бумаг, не обеспеченных финансами, проведение «лжелотерей», организация финансовых пирамид, преднамеренное банкротство и вывод капитала, мошенничество с недвижимостью, землей, иной собственностью и многие другие способы.

## Причины хищений внутри предприятия

Определение так называемого "треугольника мошенничества" дано в книге "Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса" С. Альбрехта, Дж. Венца, Т. Уильяма. «Из 10 человек трое воруют всегда, еще трое — при удачно сложившихся обстоятельствах, и четверо относятся к категории относительно честных».

**НЕОБХОДИМОСТЬ** -  
давление финансовых и других  
обстоятельств

**ВОЗМОЖНОСТЬ** -  
возможность совершить  
и некоторое время  
скрывать акт  
мошенничества



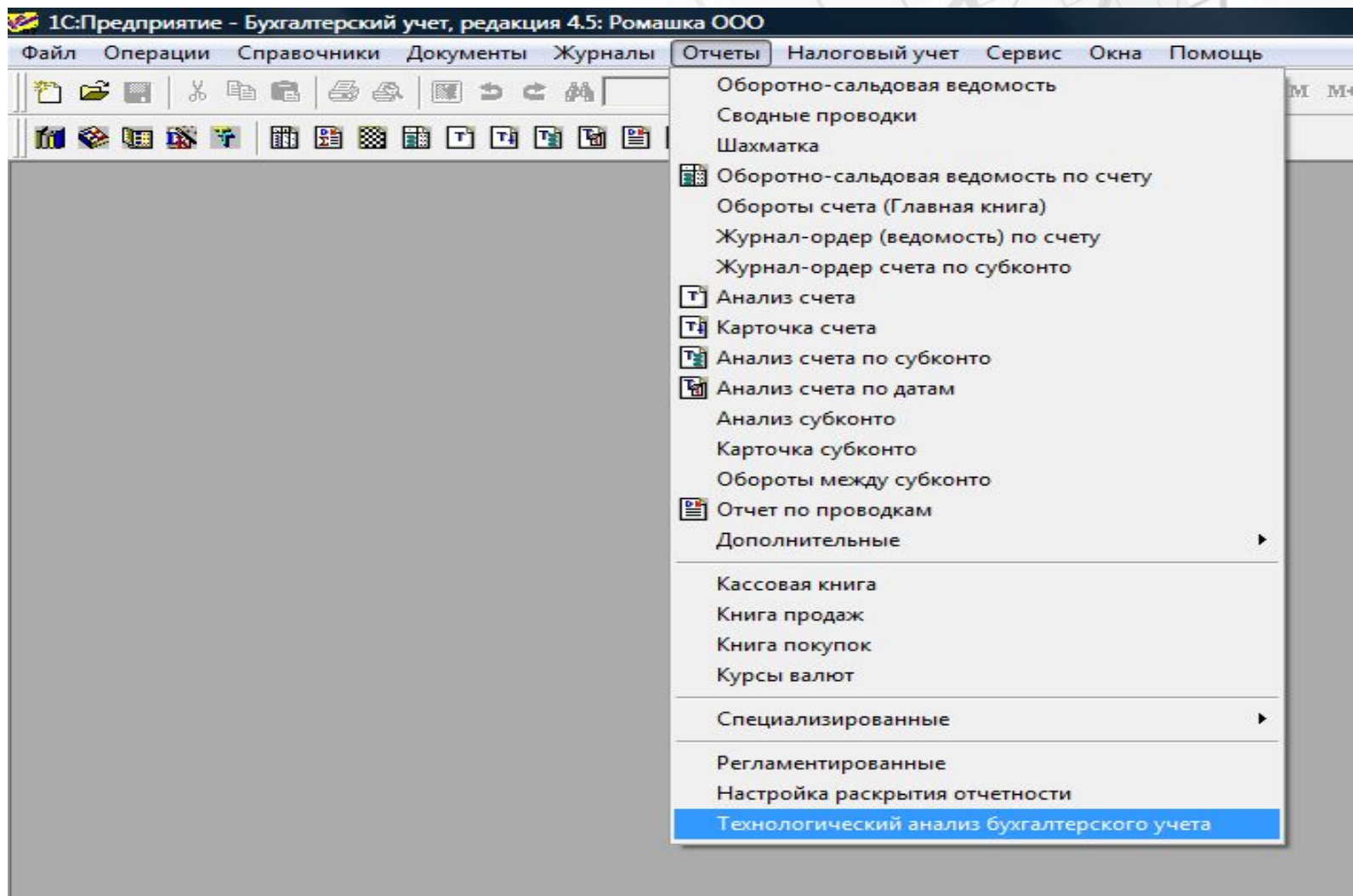
**ОБОСНОВАНИЕ** -  
способность  
оправдать это  
действие

## Ответственность работника за хищение внутри предприятия

**При обнаружении фактов хищения имущества организации работодатель должен предпринять следующие действия:**

1. Подготовить заявление в правоохранительные и судебные органы соответственно с просьбой возбудить уголовное дело или начать производство по делу об административном правонарушении в отношении виновного работника;
2. Создать комиссию для проверки фактов и установления размера причиненного ущерба; издать приказ о создании комиссии;
3. Истребовать у работника письменное объяснение его противоправных действий;
4. Довести до сведения работника положения законодательства о том, что увольнение по собственному желанию невозможно в связи с совершением им хищения в организации (в случае подачи заявления об увольнении по собственному желанию);
5. Предложить работнику возместить ущерб добровольно, во внесудебном порядке;
6. Не производить увольнение, расчет, не выдавать трудовую книжку до привлечения работника к уголовной или административной ответственности.

# Как просто и быстро проверить состояние управленческого и бухгалтерского учета



# Как просто и быстро проверить состояние управленческого и бухгалтерского учета

1С:Предприятие - Бухгалтерский учет, редакция 4.5: Ромашка ООО - [Технологический анализ бухгалтерского учета]

Файл Действия Таблица Операции Справочники Документы Журналы Отчеты Налоговый учет Сервис Окна Помощь

Закреть Выполнить анализ

Период анализа: < Январь - Март 2010 г. >

Структура аналитического учета  
 Анализ бухгалтерских проводок

### Технологический анализ бухгалтерского учета

Контроль баланса бухгалтерских счетов и выявление технологических ошибок учета с целью подготовки данных для формирования документов внешней отчетности за период с 1 Января по 31 Марта 2010 г.

**Всего обнаружено ошибок (4)**

- 1. Результаты анализа рабочего плана счетов:**  
*По разделу ошибок не обнаружено.*
- 2. Результаты анализа счетов, подлежащих закрытию в конце отчетного периода:**  
*По разделу ошибок не обнаружено.*
- 3. Результаты анализа бухгалтерских итогов:**
  - Счет 50** *Касса*
    - Отрицательный остаток - -1910 (в рублях!) - по дебету активного счета.  
Это может повлиять на корректное заполнение форм бухгалтерской отчетности!!
  - Счет 73** *Расч.с перс.по проч.опер.*  
Иванов И.И.
    - Отрицательный остаток в рублях - (-7000) - по дебету активного счета!  
Это может повлиять на корректное заполнение форм бухгалтерской отчетности!!
  - Счет 73.1** *Расч. по предост. займам*  
Иванов И.И.
    - Отрицательный остаток в рублях - (-7000) - по дебету активного счета!
  - Счет 75.1** *Вклады в уставной капитал*  
Сидорова С.С.
    - Отрицательный остаток в рублях - (-340) - по дебету активного счета!  
Это может повлиять на корректное заполнение форм бухгалтерской отчетности!!
- 4. Результаты анализа бухгалтерских проводок:**  
*По разделу ошибок не обнаружено.*



# Как просто и быстро проверить состояние управленческого и бухгалтерского учета

1С:Предприятие - Бухгалтерский учет, редакция 4.5: Наша фирма - [Оборотно-сальдовая ведомость (1 Квартал 2011 г.) Ромашка ООО \*]

Файл Действия Таблица Вид Операции Справочники Документы Журналы Отчеты Налоговый учет Сервис Окна Помощь

Обновить Настройка

## Оборотно-сальдовая ведомость за 1 Квартал 2011 г. Ромашка ООО

Счет		Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
Код	Наименование	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
50	Касса	-1,910.00				-1,910.00	
50.1	Касса организации в руб.	-1,910.00				-1,910.00	
51	Расчетные счета	11,250.00		400,000.00		411,250.00	
	Основной р/с	11,250.00		400,000.00		411,250.00	
62	Расч. с покупателей и зак.				400,000.00		400,000.00
62.1	Расч. с покуп. в руб.				400,000.00	-400,000.00	
73	Расч. с перс. по проч. опер.	-7,000.00				-7,000.00	
73.1	Расч. по предост. займам	-7,000.00				-7,000.00	
75	Расчеты с учредителями		340.00				340.00
75.1	Вклады в уставной капитал		340.00				340.00
76	Разн. дебиторы, кредиторы		2,000.00				2,000.00
76.5	Расч. с деб. и кред. в руб.		2,000.00				2,000.00
		2,340.00	2,340.00	400,000.00	400,000.00	402,340.00	402,340.00

## Как проверить расчетный счет. Строгий контроль банковской выписки

1. **Каждый рабочий день** главный бухгалтер (финансовый директор или ответственный за этот участок учета сотрудник) должен предоставить руководителю **копию банковской выписки**.
2. Желательно, если у руководителя предприятия будет возможность самостоятельно получать банковскую выписку по системе «Банк – Клиент», находясь на своем рабочем месте (с бухгалтерии эта обязанность также не снимается).
3. По каждой расходной или приходной сумме бухгалтер должен быстро дать соответствующие понятные разъяснения.
4. Особое внимание следует **уделять наличным суммам, которые снимаются на хозяйственные нужды**.

5. Расследовать все случаи **прихода и расхода одной и той же суммы**. Это может быть банковская ошибка, но иногда могут использовать счет вашей компании для «транзитного» перевода денег.
6. Если какая-то сумма в банковской выписке **вызывает у вас сомнения, следует потребовать у бухгалтера весь пакет документов**, которыми она оформлялась (договор, товарно-сопроводительные документы, счет-фактура и т. д.).
7. Приходные суммы, поступления которых вы не ожидали, также могут быть интересны, и их происхождение следует уточнить у бухгалтера.
8. Руководителю **рекомендуется вести на своем компьютере хотя бы самый простой учет безналичных денежных средств** (например, с помощью редактора электронных таблиц Microsoft Excel), по такой системе: «остаток на начало дня – общая сумма прихода – общая сумма расхода – остаток на конец дня». В банковской выписке **остаток денежных средств на начало дня обязательно должен равняться остатку денежных средств на конец предыдущего дня**.

## Как проверить кассу и контроль наличности

1. Запросить у бухгалтера, сколько раз, когда и какие суммы наличных денег он получал в банке, из каких других источников поступали наличные деньги и какой остаток был в кассе на начало и на конец месяца.
2. Суммы, полученные бухгалтером в банке, можно проверить путем просмотра банковских выписок за прошлый месяц (как отмечалось выше, желательно, чтобы каждый день бухгалтер предоставлял руководителю копию банковской выписки). При этом нужно обращать внимание на то, какие суммы комиссионного вознаграждения за кассовое обслуживание банк списывает со счета предприятия при получении каждой суммы. Обычно сумма полученных наличных денег и сумма комиссионного вознаграждения находятся в банковской выписке рядом.

## Как проверить кассу и контроль наличности

3. Запросить бухгалтера представить вам приходный кассовый ордер на каждую полученную в банке сумму. Причем отрывная квитанция приходного кассового ордера должен храниться в папке с банковскими документами. Суммы, указанные в приходном кассовом ордере и на отрывной квитанции, должны также быть идентичными и совпадать с соответствующими позициями банковской выписки и кассовой книги.
4. Проверить поступления денежных средств из других источников - это выручка от реализации товаров, работ и услуг за наличный расчет, возврат неизрасходованных подотчетных сумм, поступление наличных денег от контрагентов в счет погашения задолженности и др. Во всех случаях следует проверить правильность оформления приходных кассовых ордеров, а также отражение соответствующих сумм в кассовой книге.
5. Проверить итоговую сумму прихода за проверяемый месяц, а затем сверить полученную сумму прихода с суммой, указанной в оборотно-сальдовой ведомости (журнале-ордере по кассе).

6. Проверить расходование наличных денежных средств. Документом, подтверждающим выдачу наличных денежных средств из кассы предприятия, является только расходный кассовый ордер.
7. **Расходный кассовый ордер должен обязательно оформляться в момент выдачи наличных денежных средств из кассы предприятия.** Любые отклонения от этого правила с точки зрения действующего законодательства рассматриваются как нарушение кассовой дисциплины, а за это предусмотрены достаточно суровые санкции, которые могут быть наложены не только на работников бухгалтерии, но и на руководителя, а также на само предприятие.
8. Все расходные ордера должны быть сложены в хронологическом порядке. В первую очередь следует обратить внимание на дату выдачи денежных средств, указанную в ордере: соответствует ли она проверяемому периоду.

## Как проверить кассу и контроль наличности

9. Проверить кому и на каком основании были выплачены денежные средства по данному документу. В расходном кассовом ордере должны быть обязательно указаны паспортные данные получателя (если получатель не является работником вашей компании).
10. Запросить у бухгалтера оправдательные документы на указанную сумму. В качестве таких документов могут выступать кассовые чеки или копии чеков, платежная ведомость на выдачу заработной платы, авансовый отчет командированного сотрудника и т. д.
11. Просчитать общую сумму расхода за месяц и сверить ее с отраженной в ведомости либо журнале-ордере по кассе. Суммы должны совпадать.
12. Прибавить к сумме остатка наличных денежных средств на начало месяца сумму прихода наличных денежных средств за проверяемый месяц, которую вы рассчитали и сверили с бухгалтером раньше, вычесть сумму расхода наличных денег за месяц и результат сверить с остатком по кассе на конец проверяемого месяца (сумму остатка можно увидеть в кассовой книге, а также в ведомости или журнале-ордере по кассе).

**Внимание: отрицательного остатка наличных денежных средств в кассе быть не может.**

## Как проверить соблюдение кассовой дисциплины

1. Рекомендуется периодически **устраивать внезапные, тематические или выборочные проверки** соблюдения кассовой дисциплины и правил учета наличных денежных средств.
2. Для проведения внезапной проверки можно, например, неожиданно прийти в бухгалтерию и спросить у бухгалтера, сколько наличных денег на данный момент числится в кассе предприятия по данным бухгалтерского учета, а затем попросить показать реальный остаток (разумеется, если он не является нулевым). Увидеть учетные данные по остатку наличных денег в кассе можно в кассовой книге.
3. Излишек денежных средств в кассе – это тоже плохо: во-первых, необходимо запомнить **негласное правило всех ревизоров: «Если есть излишек, то обязательно будет недостача!»**.
4. Провести выборочную проверку соблюдения кассовой дисциплины, запросить на проверку все документы, касающиеся командировок определенного сотрудника (который, например, является родственником главного бухгалтера), а также выдачи ему денежных средств под отчет.
5. Следует внимательно просмотреть все авансовые отчеты и оправдательные документы, а также печати.



## Как проверить порядок выплаты заработной платы

1. В день заработной платы (или заранее, но не после) запросить главного бухгалтера представить вам на утверждение платежные ведомости на выдачу заработной платы.
2. Проверить, нет ли среди получающих заработную плату уволенных работников или посторонних людей (так называемых «мертвых душ»). При возникновении сомнений воспользоваться утвержденным вами штатным расписанием и полным списком работающих сотрудников.
3. Особое внимание рекомендуется обратить на лиц, работающих по совместительству (именно так бухгалтеры нередко **оформляют подставных**).
4. После выплаты заработной платы запросить у главного бухгалтера эти платежные ведомости и посмотреть, кому и сколько было выплачено и проверить наличие подписей всех работников.
5. Запросить и подписать расходный кассовый ордер на выплату заработной платы.
6. Сверить общую сумму к выдаче, указанную в ведомости по заработной плате, с суммой по расходному кассовому ордеру, который был выписан на бухгалтера (кассира), осуществляющего выплату. **Эти суммы обязательно должны совпадать.**

## Как проверить правильность оприходования денежных средств, поступающих от розничной реализации товаров

1. Для проведения выборочной проверки правильности ведения кассовых операций и полноты оприходования наличной выручки нужно сверить данные приходных ордеров с соответствующими им данными кассовой книги. На каждую поступившую сумму бухгалтер должен выписать отдельный приходный ордер (не на общую сумму выручки от реализации, а отдельно на каждую сумму, поступившую от каждой торговой точки согласно отчетов кассиров-операционистов, к которым прикладываются контрольные ленты всех ККТ). Все эти суммы должны быть зафиксированы в книге кассира-операциониста и кассовой книге предприятия.
2. Рекомендуется завести такой порядок на предприятии: отрывные квитанции приходных кассовых ордеров должны храниться либо в розничных торговых точках, либо у сотрудников, которым они были выданы. Разумеется, они должны полностью совпадать, причем следует обращать внимание не только на сумму, но и на дату оприходования наличных денежных средств.

**Не исключено, что в книге кассира-операциониста будет указана одна сумма выручки от реализации, а в отрывной квитанции – совсем другая, намного меньшая.**

Если на предприятии используется «черный нал», то перед руководителем возникает серьезный вопрос: как обеспечить контроль за поступлением и расходованием «налички»? Ведь по сравнению с «белыми» наличными деньгами здесь ситуация намного сложнее: если «белые» должны оформляться бухгалтерией, то с «черным налом» все по-другому: приходный ордер не выпишешь, в кассовую книгу информацию не занесешь, в сейф остаток не положишь.

**Выборочная проверка складского хозяйства – это проверка, при которой отслеживаются движение и остатки лишь некоторых, выбранных в произвольном порядке товарно-материальных ценностей (далее ТМЦ) за определенный период времени.**

1. Запросить в бухгалтерии все документы, имеющие отношение к выбранным ценностям: договоры на их поставку и отгрузку (хотя это и не обязательно), накладные на поступление товарно-материальных ценностей, накладные на отгрузку этих ценностей покупателям, накладные на их внутреннее перемещение, акты на списание ТМЦ, а также копии приходных и расходных складских ордеров.
2. Проверить соответствие данных первичных документов. Количество в накладной (или в акте на списание ТМЦ) должно соответствовать количеству, указанному в складском ордере, а единицы измерения в этих документах должны быть идентичными.
3. Сверить соответствие дат в накладных (актах на списание) и складских ордерах, проверить соответствие наименований организации и подписи лиц, получивших (принявших) ТМЦ.

## Как выборочно проверить складской учет

4. Запросить у бухгалтера заверенную его подписью ведомость, отражающую движение и остатки проверяемых ТМЦ.
5. Сверить каждую приходную и расходную операцию с соответствующими первичными документами (накладной или актом на списание) на предмет совпадения количества ТМЦ, цены за одну единицу измерения и суммы операции.
6. Проверить итоговые данные: остаток ТМЦ на начало проверяемого периода плюс приход за период по документам и минус расход по документам. Получившийся остаток должен равняться остатку, указанному в ведомости, а также остатку в карточке складского учета (это вы проверите по прибытии на склад).
7. Провести внезапную проверку на складе. Потребовать у заведующего все документы по проверяемым ТМЦ за конкретный период. К этим документам относятся приходные и расходные складские ордера, а также карточки складского учета.

## Как выборочно проверить складской учет

8. Сверить данные копий складских ордеров, полученных вами в бухгалтерии, с данными соответствующих им оригиналов. Выше уже отмечалось, что несоответствие количества товарно-материальной ценности в оригинале складского ордера и его копии с высокой долей вероятности свидетельствует о хищении товарно-материальных ценностей.
9. Сверить данные складских ордеров с соответствующими записями в карточках складского учета. Внимательно проследить соответствие следующих реквизитов: количество товарно-материальных ценностей, дату прихода (расхода), от кого получено (или кому отпущено).
10. Пересчитать остатки ТМЦ, указанные в карточках складского учета. К остатку на начало проверяемого периода добавить количество поступивших ТМЦ и вычесть количество отпущенных. Полученный остаток должен совпасть с остатком, который указан в карточке.
11. Проверить соответствие остатка ТМЦ на конец проверяемого периода в карточке складского учета и в ведомости движения и остатков товарно-материальных ценностей, которую вам предоставил бухгалтер.

## Как провести тематическую проверку складского учета

1. Товары для тематической проверки отбираются не в произвольном порядке, а только при соответствии определенному условию (теме). Например, можно проверить учет движения и остатков товарно-материальных ценностей (далее ТМЦ), поступивших от определенного поставщика или предназначенных для конкретной цели (например, для изготовления одного и того же изделия).
2. Потребовать в бухгалтерии соответствующие документы за проверяемый период: договор (контракт) с этим поставщиком, первичные документы (накладные и акты на списание), копии складских ордеров, ведомость движения и остатков по проверяемым ТМЦ за проверяемый период, заверенную подписью бухгалтера.
3. Ознакомиться с условиями договора (контракта) на поставку проверяемых ТМЦ. Если к договору приложена спецификация, то рекомендуется уточнить у бухгалтера, соблюдаются ли ассортимент и количество поставляемых товарно-материальных ценностей, и если нет – то уточнить причины.

## Как провести тематическую проверку складского учета

4. Сверить данные копий складских ордеров с данными первичных документов и ведомости движения и остатков товарно-материальных ценностей.
5. Обращать особое внимание на соответствие контрагента в накладной, складском ордере и ведомости движения и остатков ТМЦ.
6. Сверить данные складских ордеров с соответствующими записями в карточках складского учета. Внимательно проследить соответствие реквизитов: количество ТМЦ, дату прихода (расхода), от кого получено (или кому отпущено).
7. Пересчитать остатки ТМЦ, указанные в карточках складского учета. К остатку на начало проверяемого периода добавить количество поступивших ТМЦ и вычесть количество отпущенных. Полученный остаток должен совпасть с остатком, который указан в карточке.
8. Проверить соответствие остатка ТМЦ на конец проверяемого периода в карточке складского учета и в ведомости движения и остатков товарно-материальных ценностей, которую вам предоставил бухгалтер.

## Как провести полную инвентаризацию товарно-материальных ценностей

**В законодательстве четко определены ситуации, когда необходимо проведение инвентаризации: при смене материально ответственных лиц, окончании календарного года, после обнаружения кражи, после случившихся форс-мажорных обстоятельств (пожар, наводнение и т. п.). Однако при наличии соответствующих оснований целесообразно проведение внеплановых инвентаризаций.**

- 1.Руководитель должен издать соответствующий приказ о проведении инвентаризации.
- 2.Создать инвентаризационную комиссию, состав которой отразить в приказе. В рассматриваемом случае в качестве председателя комиссии следует назначить директора (ведь именно он является инициатором проведения инвентаризации).



## Как провести полную инвентаризацию товарно-материальных ценностей

3. Поручить бухгалтеру подготовку инвентаризационной ведомости. Форма этой ведомости утверждена законодательно. В инвентаризационной ведомости указывается состав комиссии, дата проведения инвентаризации и иные обязательные реквизиты, в частности – полный перечень номенклатуры. Кроме этого, в ведомости отражаются остатки товарно-материальных ценностей по данным бухгалтерского учета, фактические остатки, установленные в результате проведения инвентаризации, и отклонение фактических данных от данных бухгалтерского учета. Фактические данные вносятся в ведомость в процессе проведения инвентаризации (по принципу «посчитал реальный остаток – записал в ведомость»).
4. При обнаружении излишков или недостач составляется соответствующий акт, а также фиксируются объяснения материально ответственных лиц.

## Как проверить учет основных средств

1. Определиться с тем, учет каких основных средств и за какой интервал времени вы желаете проверить.
2. Потребовать в бухгалтерии соответствующие документы: карточки учета основных средств, акт ввода объекта основных средств в эксплуатацию, ведомость начисления амортизации, заверенную подписью бухгалтера. В некоторых случаях (например, если объект основного средства поступил на предприятие в проверяемый период) могут понадобиться также документы, подтверждающие их приобретение: договор (контракт) на поставку объекта (объектов) и товарно-транспортная накладная.
3. Проследить правильность начисления износа. При неправильном начислении (например, если нормы завышены) полная стоимость объекта основных средств будет списана быстрее.
4. Для этого узнать у бухгалтера нормы начисления амортизации на каждый из проверяемых видов основных средств и приступить к проверке правильности начисления износа.

## Как проверить учет основных средств

5. Сверить все начисленные суммы износа в ведомости, которую предоставил вам бухгалтер с той суммой, которая получилась у вас.
6. Посмотреть на остаточную стоимость проверяемых основных средств. Если вы видите, что стоимость того или иного объекта в скором времени будет полностью списана, рекомендуется лично проверить его состояние.
7. Проверить наличие всех проверяемых основных средств, не забывая при этом сверять их инвентарные номера. Следует также обращать внимание на комплектность объектов основных средств.
8. Особое внимание при проверке следует уделять объектам, которые подвергались ремонту или нуждаются в периодическом обслуживании сторонней организацией. Необходимо попросить у бухгалтера все документы, относящиеся к ремонту и обслуживанию, поинтересоваться, каким образом списывались соответствующие затраты.

## Что же делать собственнику? Финансовый контроль.

- Со всеми материально ответственными лицами (кладовщиками, прорабами, начальниками участков, цехов, производств, кассирами) в обязательном порядке **должны быть заключены договоры о полной материальной ответственности.**
- У каждого материально ответственного лица **должен быть материальный (товарный) отчет**, при этом нужно помнить, что остатки материально производственных запасов на конец месяца не только должны быть выведены, проверены бухгалтерией и самим материально ответственным лицом, но и должна быть его собственноручная **запись о том, что он с остатками на конец месяца согласен**, и все перечисленные материально производственные запасы имеются в наличии.
- Категорически запретить вести материальные (товарные) отчеты в электронном виде, считать это ненужной бумажкой и распечатывать их только для контролеров или аудиторов.
- Самым эффективным способом контроля над материально ответственными лицами всегда была инвентаризация, но проводимая не формально, а в соответствии с требованиями законодательства, а еще лучше — с привлечением сторонних специалистов (аудиторов, контролеров). При этом в зависимости от отрасли, бизнеса проводить ее нужно не реже 2-4 раз в год для начала. Кассу, наличные у «подотчетников» — раз в месяц. Потом количество их можно сократить, оставив тот же серьезный подход. **Будет система — эффект не заставит себя ждать.**

## Что же делать собственнику? Финансовый контроль.

- Проводить выборочный контроль заключаемых договоров на приобретение материально производственных запасов, работ, услуг, включая подотчетных лиц. Сравнив закупочные цены в одной двух профильных компаниях, можно прийти к изумительным выводам. Сделать это может любой сотрудник компании, вплоть до секретаря. Дополнительных финансовых и трудовых затрат для этого не надо.
- Попытаться отказаться от т.н. менеджерских «откатов»,
- Организовать многоступенчатую систему прохождения банковских платежей
- С хищениями 1 уровня бороться надо, прежде всего, техническими способами: тщательно заполнять первичную документацию, поставить, в цехе весы, камеры. То есть решается не управлением, а техникой.
- Должны существовать критерии эффективности, ежедневные, ежемесячные и ежегодные показатели деятельности. Необходимо регулярно проводить анализ ситуации в компании: почему происходит скачкообразное снижение или увеличение клиентской базы и — как результат — прибыли компании, почему начинается массовый отказ клиентов от сотрудничества или они просто куда-то исчезают. Регулярный анализ финансовых показателей деятельности поможет определить, с чем связаны изменения — с объективной ситуацией на отечественном или мировом рынке или с некими субъективными причинами.

**Под контролем понимается набор действий, связанных с подготовкой, проверкой и визированием финансовых документов, которые направлены на выявление несоответствий стандартам в этих документах.**

**Система внутреннего контроля** — это специальные процедуры, введенные руководством (собственниками, директором, главным бухгалтером) для недопущения либо оперативного выявления и устранения как случайных, так и умышленных искажений в учете и отчетности; обеспечения сохранности имущества организации.

Система внутреннего контроля строится на:

- *разделении обязанностей.*
- *наличии эффективных процедур санкционирования операций.*
- *своевременном надлежащем документировании операций.*
- *фактическом контроле за имуществом и документацией.*
- *осуществлении независимых проверок.*

**Условно процесс внедрения системы внутреннего контроля включает четыре основных этапа:**

- определение направлений контроля;
- описание бизнес-процессов;
- анализ и контроль рисков;
- тестирование качества СВК.

**Бизнес-процесс** — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. Для наглядности бизнес-процессы изображают в виде блок-схемы бизнес-процессов.

Существуют три вида бизнес-процессов:

**Управляющие** — бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить корпоративного управления и стратегический менеджмент.

**Операционные** — бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются снабжение, производство, маркетинг и продажи.

**Поддерживающие** — бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, бухгалтерский учет, подбор персонала, техническая поддержка, АХО

## Описание бизнес-процессов

Шаг процесса	Исполнитель	Комментарий
Создание заявки на оплату	Ответственный сотрудник подразделения - инициатора платежа	При поступлении счета от контрагента на оплату товара или услуги ответственный сотрудник подразделения вводит в систему заявку на оплату данного счета
Регистрация счета на оплату товаров и услуг	Бухгалтерия	Ответственный сотрудник бухгалтерии регистрирует счет в системе
Рассмотрение заявок на оплату	Руководитель департамента	Ответственный руководитель департамента входит в систему и рассматривает все заявки на оплату в рамках подразделения. Руководитель департамента принимает решение об оплате заявок или об отказе в оплате



# Описание процесса оплаты товаров и услуг и присущих процессу рисков

Риск			
Оплата незаказанных товаров и услуг	Оплата незаказанных товаров и услуг (изменение требования)	Несанкционированный доступ в систему «Банк-клиент»	Бухгалтер не проводит операцию по списанию задолженности или проводит в неточной сумме
Описание риска			
Исполнитель создаст требование на оплату товаров и услуг, не заказанных компанией, для личных целей	Требование на оплату будет изменено после утверждения, что может привести к закупке, не заказанной компанией	Сотрудник, имеющий право доступа в помещение казначейства, создаст платежное поручение на оплату товаров и услуг, не заказанных компанией, для личных целей	Бухгалтер не проведет или проведет в неточной сумме операцию по списанию кредиторской задолженности
Наименование шага бизнес-процесса			
Создание требования на оплату и передача документов в бухгалтерию		Создание платежного поручения	Проводка Дт XX Кт 51.XX
Существенность риска			
Да	Нет	Да	Да

## Детальное описание контрольных процедур, цель, частота проведения контроля

<p><b>Согласование требования на оплату</b></p> <p>Цель контроля: не допустить потери активов.</p> <p>Описание контрольной процедуры: как только создано требование, оно становится доступным для просмотра.</p> <p>Требование проверяют: начальник отдела, начальник управления, бюджетный контролер.</p> <p>Требование попадает на следующий уровень согласования, только если оно согласовано на всех предыдущих уровнях.</p> <p>Частота контроля: для каждого требования.</p> <p>Входящие документы: требование на оплату</p>	<p>-</p>	<p><b>Утверждение платежного поручения</b></p> <p>Цель контроля: не допустить потери активов.</p> <p>Описание контрольной процедуры: как только создано платежное поручение, оно становится доступным для утверждения в распределенной системе «Банк-клиент».</p> <p>Требование утверждают должностные лица, имеющие право подписи платежных поручений. При утверждении последним должностным лицом платежное поручение автоматически отправляется в банк.</p> <p>Частота контроля: для каждого требования. Входящие документы: шаблон платежного поручения с реквизитами платежа</p>	<p><b>Сверка взаиморасчетов</b></p> <p>Цель контроля: точное отражение состояния расчетов.</p> <p>Описание контрольной процедуры: бухгалтер производит сверку с контрагентом на ежеквартальной основе. Частота контроля: ежеквартально.</p> <p>Входящие документы: проводки, первичные документы</p>
---	----------	---	--

# Тестирование контрольный процедур

## Свидетельство реализации контроля (документ/файл)

Подпись требования каждым сотрудником, который производит согласование	-	Отметка об утверждении платежного поручения в системе «Банк-клиент»	Акт сверки взаиморасчетов, квартальный анализ сверки с дебиторами/кредиторами
--	---	---	---

## Контроль покрывает риск

Да	-	Да	Да
----	---	----	----

## Эффективность выбранной контрольной процедуры

Да	-	Да	Нет
----	---	----	-----

## Существенный счет

Денежные средства		Кредиторская задолженность
-------------------	--	----------------------------

## Рекомендации по доработке контрольных процедур

Нет	Нет	Нет	Контрольная процедура неэффективна, так как выбор контрагентов сделан только на основании крупных балансов дебиторов/кредиторов и не учитывает крупные обороты. Доработать инструкцию по процедуре сверки с контрагентами
-----	-----	-----	---

АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ

**ИВАУДИТ**

**«КОНСТАНТА - ХОЛДИНГ»**

***Спасибо за внимание!***