

# **ПРОЕКТ ПО СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ НАЛОГОВОГО МОНИТОРИНГА**

**(п.7 Статьи 105.26 НК РФ, Приказ ФНС ММВ-7-15/509@)**

- 1. ДЛЯ КОГО?**
- 2. КТО?**
- 3. КАК?**





# Ведущий - Павел Викторов, к.э.н., CIA, CPA

**Директор по внутреннему контролю и аудиту с > 15ти лет опыта, включая: THK-BP, CTC Media, Inc. (NASDAQ Listed) и ГК SIMPLE**

**Основатель CONTROLS-DEEP-DIVE**

**Консультант комитетов по аудиту при СД, руководителей служб ВК и ВА в АО и ПАО  
Разработчик углубленного практикума DEEP DIVE по «Системе внутреннего контроля»:  
Как своими руками сделать 80% работы за консультантов и сэкономить 10ки млн. рублей**

**Премия:** «Лучший внутренний аудит года» Adam Smith Institute & Russian CFO Awards

**Преподаю:** с 2013 г. курс Дипломированный внутренний аудитор (CIA) - признается в >170 странах  
>40 групп по 24-38 чел., Преподаватель года НОСК 2017 в номинации «Мотиватор на успех»

**Со-автор и со-разработчик основополагающих методологических нормативных документов в России по внутреннему контролю, управлению рисками и внутреннему аудиту:**



2013 - 2015 в Экспертно-консультационном совете при Росимуществе  
2013 - Кодекс корпоративного управления 2014 года  
2013 - Методических рекомендаций по СВКФО в Фонде «НРБУ «БМЦ»



**Главный редактор и со-разработчик** русской версии учебников НОСК Training Дипломированный внутренний аудитор (CIA) для России, Казахстана, Белоруссии и Украины.

**Спикер** на более, чем 20 международных конференциях в Нидерландах, Украине и России: ECIIA, Thought Leader Global, Adam Smith Conferences, Marcus Evans, CFO Summit, ИВА и др.

**Автор** > 10 статей, в т.ч. в журналах «Внутренний аудитор» Института внутренних аудиторов и «Независимый директор» Ассоциации независимых директоров.

**Международные квалификации:**

Certified Public Accountant of American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

Certified Internal Auditor of the International Institute of Internal Auditors (the IIA)

Certificate of Director Education, National Association of Corporate Directors (NACD), Washington D.C.

# 1.1 Как реализовать ДОРОЖНУЮ КАРТУ по подготовке перехода КОМПАНИИ на налоговый мониторинг в части СВК?

	Описание	Результат	Срок	Исполнитель
<b>I. Порядок информационного взаимодействия организации (далее «ИВ») и с налоговым органом (далее «НО»)</b>				
1.1	Описания: 1. Способы ИВ с НО, 2. Архитектуры ИТ БУ и НУ, 3. Схемы доступа к ИТ	Проект Регламента ИВ ("ПРИВ") (глава I)	01.03.2022	Компания
1.2	1. Порядок удаленного доступа НО к ИТ, 2. Дет. перечень возможностей ИТ для НО			
1.3	1. Презентация ПРИВ (глава I) 2. Комментарии и предложения по п.1	Раб. встреча	01.04.2022	ИФНС, Компания
<b>II. Порядок ведения бухгалтерского и налогового учета и формирования отчетности организации</b>				
2.1	1. Системы БУ и НУ и ОТЧ, 2. Порядка и методики НУ и ОТЧ в ИТ, 3. Структура раскрытия показателей налоговой ОТЧ, 4. Регистры БУ и НУ	Проект Регламента ИВ (глава II)	15.04.2022	Компания
2.2	1. Презентация ПРИВ (глава II) 2. Комментарии и предложения по п.1	Раб. встреча	25.05.2022	ИФНС, Компания
<b>III. Система внутреннего контроля организации</b>				
3.1	Описания: 1. Контрольной среды, 2. Системы управления рисками, типовых профилей рисков 3. Уровней контроля и выполняемых контрольных процедур 4. Архитектуры ИТ систем 5. Мероприятий по совершенствованию СВК	Проект Регламента ИВ (глава III). Проекты документов, регламентирующих СВК.	05.06.2022	Компания
3.2	1. Презентация ПРИВ (глава III) 2. Комментарии и предложения по п.1	Раб. встреча	30.06.2022	ИФНС, Компания
<b>IV. Демонстрация и тестирование ИВ с НО</b>				
4.1	1. Прототип РМ НО в ИТ. 2. Тестовое подключение НО к ИТ. 3. Инструкции для НО в ИТ 4. Обучение сотрудников НО	Приложения к проекту Регламента ИВ (главы I, II, III).	01.06.2022	Компания
4.2	1. Презентация ПРИВ. 2. Презентация документов, регламентирующих СВК. 3. Комментарии и предложения по п.1 и 2	Раб. встреча	15.06.2022	ИФНС, Компания
<b>V. Подготовка и представление документов для вступления в налоговый мониторинг</b>				
5.1	1. Заявление о проведении НМ, 2. Инф. об ЮЛ и ФЛ, 3. Регламент ИВ, 4. Учетная политика для целей налогообложения 5. Документы, регламентирующие СВК, в том числе: - Контрольные процедуры осуществляемые для НМ - Анализ контрольных процедур - Матрица рисков и контрольных процедур - Оценка уровня организации СВК - Мероприятия по совершенствованию СВК	Подготовленный комплект документов для предоставления в налоговый орган.	30.06.2022	Компания

Дорожная карта подписывается генеральным директором компании.

# 1.2 Как оценить «уровень организации СВК» согласно Приложению № 7 Приказа ФНС ММВ-7-15/509@?

N	Компонент	Критерии оценки	Уровни зрелости организации системы внутреннего контроля					
			<=50%	<=40%	<=30%	<=7%	<=5%	
1	2	3	Начальный (1)	Определенный (2)	Контролируемый (3)	Управляемый (4)	Совершенствуемый (5)	
1	Контрольная среда	1.1 Соблюдение профессиональных, этических и поведенческих стандартов (ПЭПС)	1. ПЭПС не формализованы.	<b>обучение и сертификация сотрудников по ПЭПС (А)</b>	3. Отчет соблюдения принципов корпоративного управления (А)	4. Дисциплинарные меры за нарушение ПЭПС.	5. Стратегия развития.	
		1.2 <b>Участие руководителя организации</b>	1. Руководитель не участвует в оценке СВК.	2. Руководитель действует на основании формализованного документа, устанавливающего его <b>ответственность/обязательства</b>	3. Руководитель периодически оценивает СВК.	4. Руководитель рассылает основные характеристики СВК внешним пользователям.	5. Руководитель участвует в принятии решений по совершенствованию СВК.	
		1.3 Орг. структура, распределение (разграничение) полномочий и обязанностей	ОРД, azok структуры и подразделений.	Практика или орг. структура.	Положение о СВК, инт. роли и обязанности участников СВК.	Подразделение внутреннего контроля.	Подразделение внутреннего аудита.	
		1.4 Компетенции и развитие персонала	Принципы и правила по найму, увольнению и переводу сотрудников, профессиональную ориентацию, обучение, оценку, мотивацию сотрудников, материальное стимулирование и вознаграждения.	Проводится обучение: повышение квалификации и сертификация сотрудников (П)	ОРД, регламентирующие оплату труда с учетом оценки.	Оценка и анализ показателей (плану/факт) (П)	Ответственность за создание и поддержание СВК на всех уровнях управления связана с показателями КРД.	
2	Выявление и оценка рисков	2.1 <b>Выявление</b> рисков искажения бух. (фин.), налог. и др. отчетности для НМ	Правило (не формализованы) <b>выявление рисков не производится</b>	Периодически, а не постоянно	Осуществляются: отдельные операции, не типичные по характеру, объему или частоте их осуществления.	Утверждена система управления рисками (СУР)	Автоматизировано выявление рисков	
		2.2 <b>Оценка</b> рисков искажения бух. (фин.), налог. и др. отчетности для НМ	Правило (не формализованы) <b>оценка рисков не производится</b>	Периодически, а не постоянно	Осуществляются: отдельные операции, не типичные по характеру, объему или частоте их осуществления.	Утверждена система <b>оценки</b> рисков организации.	Автоматизировано оценка рисков	
		2.3 <b>Документирование</b> рисков искажения бух. (фин.), налог. и др. отчетности для НМ	Правило (не формализованы) <b>документирование рисков не производится</b>	Периодически, а не постоянно	Осуществляются: отдельные операции, не типичные по характеру, объему или частоте их осуществления.	Утверждены <b>формы отчетов</b> документирования рисков	Автоматизировано документирование рисков	
3	Контрольные процедуры (КП)	3.1 <b>Описание</b> КП	Правила и порядок выполнения КП не формализованы в ОРД.	В ОРД закреплена частота (периодичность) выполнения КП.	В ОРД закреплены исполнители КП.	Исполнители проверяют правильность, своевременность и полноту выполнения КП исполнителями.	ОРД утверждена МРИИТ (Матрица рисков и контрольных процедур организации)	
		3.2 <b>Документирование</b> выполнения КП	Правила и порядок документирования, выполнения КП не формализованы в ОРД.	В ОРД закреплена частота (периодичность) документирования выполнения КП.	В ОРД закреплены исполнители, обязанности документировать выполнение КП.	Регулярный отчет о правильности, полноте и своевременности выполнения КП руководству.	Автоматизирован отчет о правильности, полноте и своевременности выполнения КП.	
		3.3 <b>Оценка</b> эффективности КП	Правило оценки эффективности КП и порядок документирования не формализованы в ОРД.	В ОРД закреплена частота (периодичность) оценки эффективности КП.	В ОРД закреплены исполнители, обязанности оценивать эффективность КП.	Регулярный отчет об эффективности КП руководству.	Формализован порядок переноса КП на отчеты об эффективности КП.	
		3.4 <b>Автоматизированные</b> КП	0% - Удельный вес автом. КП в общем объеме КП	10% - 30% - Удельный вес автом. КП в общем объеме КП	30% - 50% - Удельный вес автом. КП в общем объеме КП	50% - 80% - Удельный вес автом. КП в общем объеме КП	80% - 100% - Удельный вес автом. КП в общем объеме КП	
		3.5 <b>Соотношение</b> авт. и ручн. КП	Автом. КП выполняются.	КП автомат. за счет встроенных функций ERP	Инф-я интегрируется, учитывается, обрабатывается и включается в бух. (фин.) и др. отчетность только в электронной форме.	Автоматизированы КП за соблюдением законов и нормативных актов.	Формализованы все автом. КП, указаны инф. системы в которых они выполняются.	
4	Информационная система	4.1 <b>Внутренний и внешний аудит информационных систем организации</b>	Формализован порядок внутреннего аудита инф. систем.	ВА инф. систем независимы лицом, не уч. в выполнении контролей.	ОРД закреплена частота (периодичность) проведения ВА инф. систем организации.	Все изменения в (астро)ках инф. систем проходят предварительный аудит, результаты документируются.	ОРД закреплена ежегодное проведение внешнего аудита инф. систем организации.	
		4.2 <b>Защита</b> от несанкционированного доступа к исходным данным	В инф. системах реализована защита от несанкционированного доступа к данным.	В инф. системах ограничен доступ в зависимости от должностных обязанностей и функционала.	Порядок изменения доступа в инф. системах формализован в ОРД и требует согласования со руководителями заинтересованных структурных подразделений.	Стандарты и правила в области информационной безопасности (ИБ).	Ответственность за неисполнение (нарушение) стандартов и правил ИБ.	
		4.3 Информационные системы организации для бухгалтерского и налогового учета	Ведение БУ в зат. системе.	Электронное хранение первичных учетных документов.	Ведение налог. учета в зат. системе.	Автоматизирован перенос данных из БУ в НУ.	Заполнение: налоговых деклараций/аудит в общей системе по БУ и НУ.	
		4.4 Информ. системы для контроля за правильностью исчисления (удержания) налогов, сборов, страховых взносов и для подготовки бух. (фин.), нал. и иной отчетности организации	Только в системе бухгалтерского учета.	Только в системе <b>налогового</b> учета.	Как в системе БУ учета, так и в системе НУ.	Одновременно в системе БУ, в системе НУ, а также в отдельной СВК организации.	Одновременно в системе БУ, в системе НУ, а также в отдельной СВК организации, интегрированной в систему бухгалтерского и налогового учета.	
		4.5 <b>Контроли</b> , выполняемые в режиме реального времени	0% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП	10% - 30% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП.	30% - 50% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП	50% - 80% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП.	80% - 100% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП.	
5	Мониторинг средств контроля	5.1 Мониторинг и оценка СВК	Правила (стандарты) оценки СВК.	ОРД закреплена частота (периодичность) оценки СВК.	Мониторинг функционирования СВК.	Ежегодная оценка СВК внешним аудитором.	Раскрытие результатов оценки СВК сторонам рынка.	
		5.2 Мероприятия по совершенствованию СВК	Политика по регулярному совершенствованию СВК.	ОРД определены структурные подразделения, ответственные за совершенствование СВК.	Формализован процесс составления плана мероприятий для совершенствования СВК.	Мониторинг выполнения плана мероприятий, совершенствования СВК.	Стратегия развития СВК	
		5.3 Внутренний и внешний аудит	Формализован порядок проведения внутреннего аудита, который выполняется отдельными подразделениями с документированием его результатов.	ОРД закреплена частота (периодичность) проведения внутреннего аудита.	Результаты проведения внутреннего аудита переносит в последующие периоды для ограничения изменений в финансово-хозяйственной деятельности и бизнес-процессах организации.	Подтверждение руководством о достоверности информации об управлении рисками в организации, системе внутреннего контроля организации и процессах управления организацией и так далее.	ОРД закреплена ежегодный внешний аудит, по результатам которого составляется отчет об общей системе внутреннего контроля организации.	

# 1.3 Как заполнять Информацию об организации СВК по Приложению № 14 к письмам ФНС № БВ-4-23/13939@ и БВ-4-23/16001@?

## ГЛАВА I

- Цели и задачи системы внутреннего контроля
- Организационно-распорядительные документы
- Информация о подразделениях, ответственных за систему внутреннего контроля
- Порядок проведения аудита системы внутреннего контроля

## ГЛАВА II

- Контрольная среда организации

## ГЛАВА III

- Система управления рисками организации

## ГЛАВА IV

- Контрольные процедуры организации – МРИКП

№ п/п	Код контрольной процедуры <sup>4</sup>	Наименование контрольной процедуры	Код направления выявления риска	Направление выявления риска	Частота проведения (1 – ежегодно, 2 – ежеквартально, 3 – ежемесячно, 4 – ежедневно, 5 – по мере поступления первичных документов)	Вид контроля (1 - предупреждающая/ 2 - выявляющая)	Порядок проведения контрольных процедур				Организационно-распорядительные документы, регламентирующие проведение контрольных процедур	Уровни контроля (1 - до начала бизнес-процесса, 2 - в ходе осуществления бизнес-процесса, 3 - после осуществления бизнес-процесса)	Порядок документального оформления результатов выполнения контрольных процедур (1 - наличие, 0 - отсутствие)	Порядок проведения анализа результатов выполнения контрольных процедур (1 - наличие, 0 - отсутствие)
							Способ проведения (1-ручная/ 2-ИТ-зависимая/ 3-автоматическая)	Код информационной системы	Информационная система, в которой выполняется контрольная процедура	Подразделение, ответственное за выполнение контрольной процедуры				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

## ГЛАВА V

- Информационные системы обеспечения функционирования системы внутреннего контроля

## ГЛАВА VI

- Мониторинг и оценка системы внутреннего контроля

# Валидируем подходы и делимся концентрированной практикой с признанными экспертами

---



Бизнес-кейс Компании QIWI (Nasdaq Listed)

«Развитие системы внутреннего контроля над подготовкой финансовой отчетности (СВКФО/ SOX) по модели COSO Внутренний контроль – интегрированная модель»



Специальный гость вебинара:

Алла Цих, FCCA - Менеджер Службы Комплаенс Группы Qiwi, член Консультативного комитета ACCA в России.



Бизнес-Кейс ПАО «Ростелеком»

«АПГРЕЙД системы внутреннего контроля: Как повысить практическую пользу для бизнеса?»



Специальный гость вебинара:

Надежда Нижебецкая - Директор по внутреннему контролю ПАО Ростелеком, более 13 лет опыта внедрения и развития СВК в Российских компаниях, включая опыт работы в таких компаниях, как ТНК-ВР и Роснефть.



Дискуссия + 5 Бизнес-Кейсов

Внутренний аудит как Check-Up, путеводная звезда назревших инноваций, драйвер и помощник перемен



Специальный гость вебинара:

Михаил Абрамец, MBA, CISA  
18 лет в вертикально интегрированных холдингах. > 15 лет – руководящий опыт в сфере внутреннего аудита, внутреннего контроля и операционной эффективности включая ФосАгро, ЕврОхим и в частном инвестиционном фонде.

# Валидируем подходы и делимся концентрированной практикой с признанными экспертами

 hocktraining

**ВЕБИНАР ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ, УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ.**

**«ВЗГЛЯД ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ»**



**ПРОВОДИТ ВЕБИНАР ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ПАВЕЛ ВИКТОРОВ, С УЧАСТИЕМ ПРИГЛАШЕННОГО ЭКСПЕРТА.**

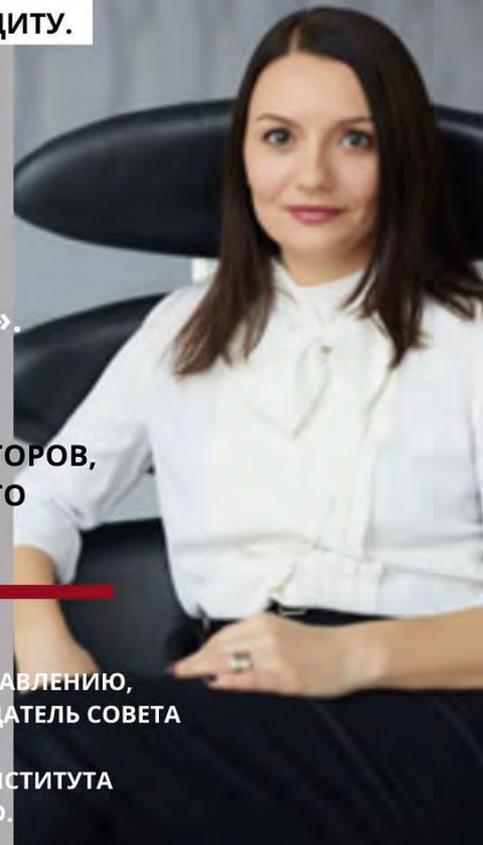
**ЕВГЕНИЙ ПЛАКСЕНКОВ, ПРОФЕССОР МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО.**



 hocktraining

**ВЕБИНАР ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ, УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ.**

**«КАК ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ».**



**ПРОВОДИТ ВЕБИНАР ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ПАВЕЛ ВИКТОРОВ, С УЧАСТИЕМ ПРИГЛАШЕННОГО ЭКСПЕРТА.**

**ОЛЬГА МИЛЛЕР. ЭКСПЕРТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ, НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЧАСТНОЙ КОМПАНИИ, ДИПЛОМИРОВАННЫЙ ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА ДИРЕКТОРОВ ВЕЛИКОБРИТАНИИ IOD.**



# Как продать и запустить проект по СВК в компании на всех уровнях управления, фронт-офис и бэк-офис функциях?

---

## 1. для кого?

- Формальное внешнее требование регулятора, или
- Практический инструмент, помогающий лучше достигать целей?

## 2. КТО? Варианты реализации проекта (+ и -) и почему важно использовать движущую силу рабочих групп:

- 100% внешние консультанты
- IN-HOUSE / собственными силами
- MIX / Смешанный формат

## 3. Кто должен быть движущей силой рабочих групп?

- Секрет вовлечения бизнес-подразделений внутри компании
- Внешний / гибридный формат рабочих групп

## 4. Обязательные инструменты глубинного анализа процессов и результаты проекта по СВК для того, чтобы он не был формальностью:

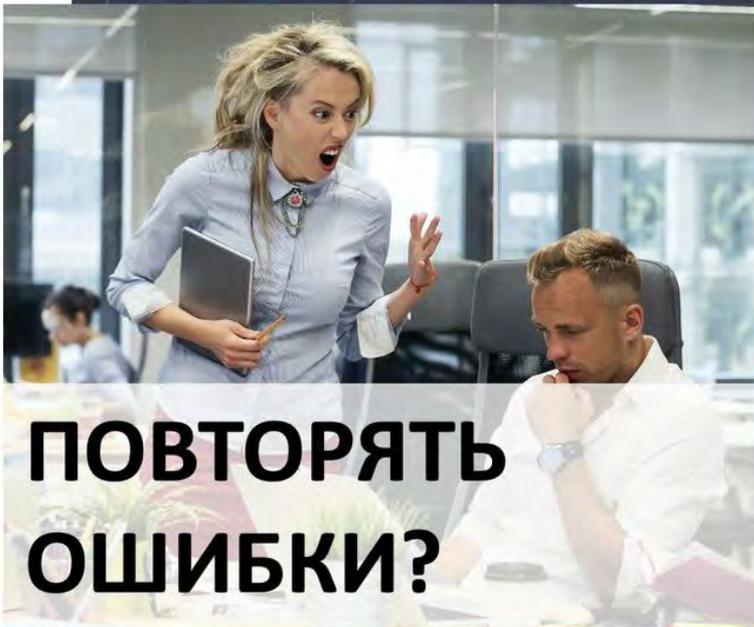
1. Схемы ключевых бизнес-процессов (Flowcharts)
2. Матрицы рисков и контрольных процедур (МРИКП)
3. Executive Summary/ Отчет по этапам проекта
4. Планы корректирующих мероприятий **ПКМ** /Action Points

# Сколько могут терять компании в операционной деятельности БЕЗ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ?

Упрощенный расчет для компании с годовой выручкой ~10 млрд. руб.

Бизнес-процессы	Под риском, руб.	Оценка потерь, руб.
Маркетинг	X00'000'000 +	*
Продажи (по 1 из каналов продаж, 20% вес в общей выручке)		
Выручка от продаж	X'000'000'000 +	Упущенная выручка
Выполнение промо акций	X00'000'000 +	Не выполнено X00'000'000 +
Управление ДЗ	Просроченная ДЗ X00'000'000 +	% под 13% васс. XXX'000'000 +
Управление запасами	OverStock X00'000'000 +	% под 13% васс. XX'000'000 +
	Без цен XX0'000'000 +	
	Без BBVL XX0'000'000 +	
	Брак XX'000'000 +	
СВКФО/ СВК НМ		Усл. консультантов X0'000'000 + Недостачи ТМЦ ~X0'000'000 +
<b>ИТОГО</b>		<b>XX0'000'000 +</b>

# HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD COMMITTED?



**ПОВТОРЯТЬ  
ОШИБКИ?**



**ИЛИ  
ПРЕДОТВРАЩАТЬ?**

Источник: <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>

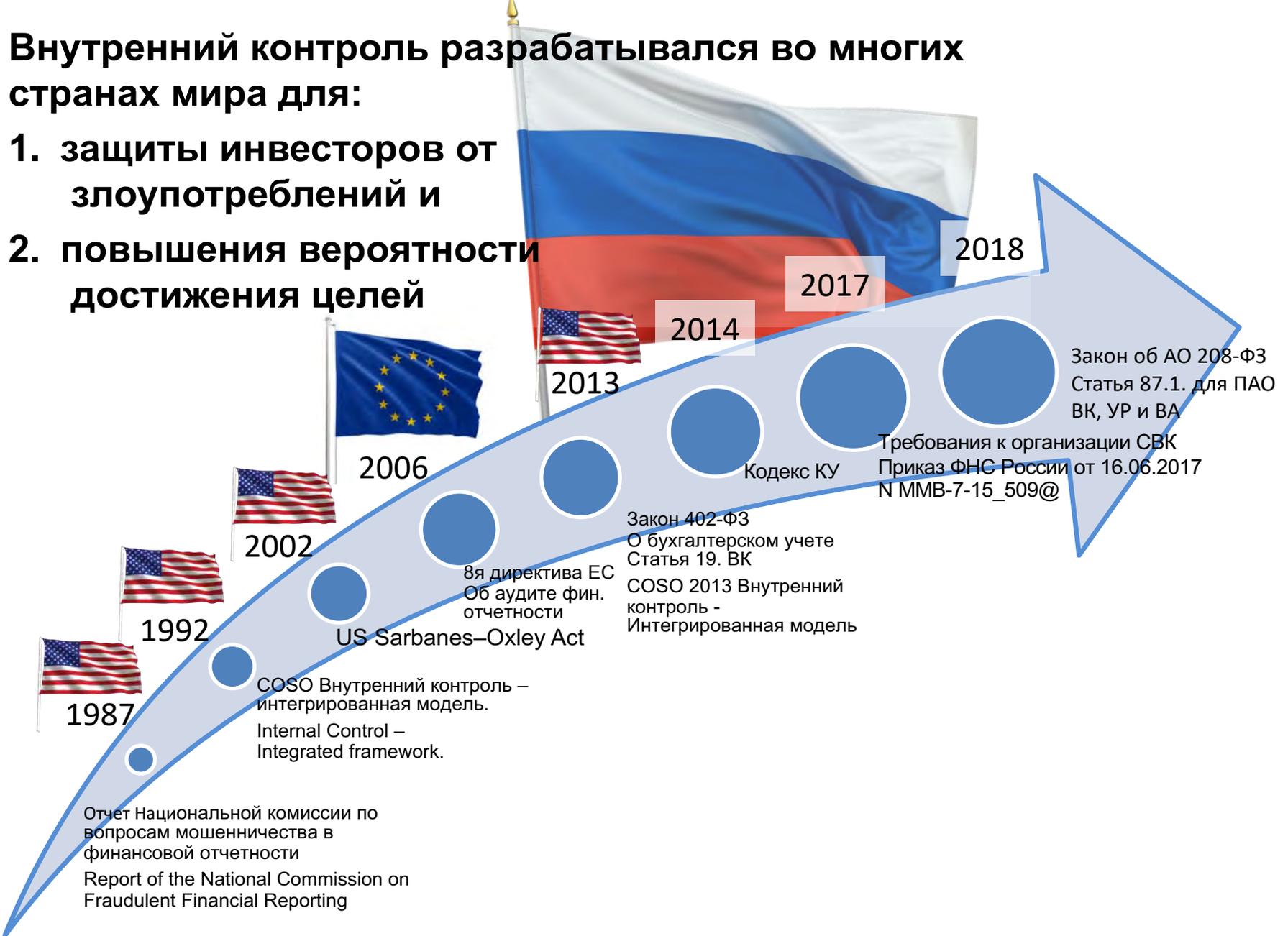
© #ControlsDeepDive #PavelVictorov  
<https://controls-deep-dive.ru/>

FIG. 2 How is occupational fraud committed?

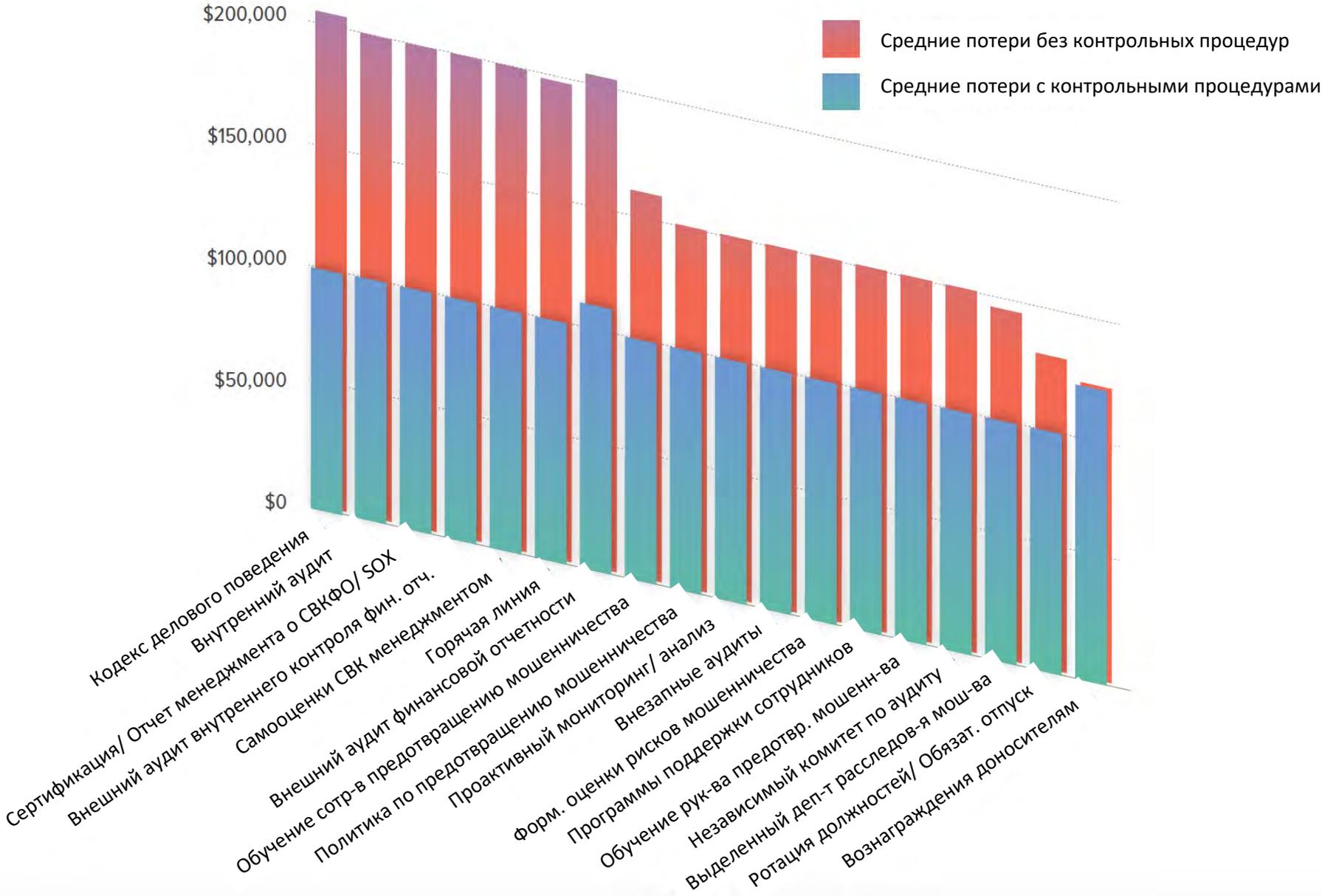


# Внутренний контроль разрабатывался во многих странах мира для:

1. защиты инвесторов от злоупотреблений и
2. повышения вероятности достижения целей



# Как внутренний контроль снижает средние потери от злоупотреблений



# Почему критично вовлекать руководителей в развитие СВК?

## Принципы ответственности Руководителей

### 1. Владельцы процессов / рисков (FRONT OFFICE)

в структурных подразделениях:

1.1 Руководители

1.2 Работники = исполнители

### 2. Надзорные и мониторинговые функции (BACK OFFICE):

2.1 ФД (финансовые риски)

2.2 ЮД (юридические риски)

2.3 СБ (риски)

2.4 Контроль качества,

2.5 Внутренний контроль и. т. д.

### 3. Независимый внутренний аудит

1. Ставят ЦЕЛИ

2. Выявляют РИСКИ, препятствующие достижению целей

3. Разрабатывают:

1. ПРАВИЛА и

2. КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

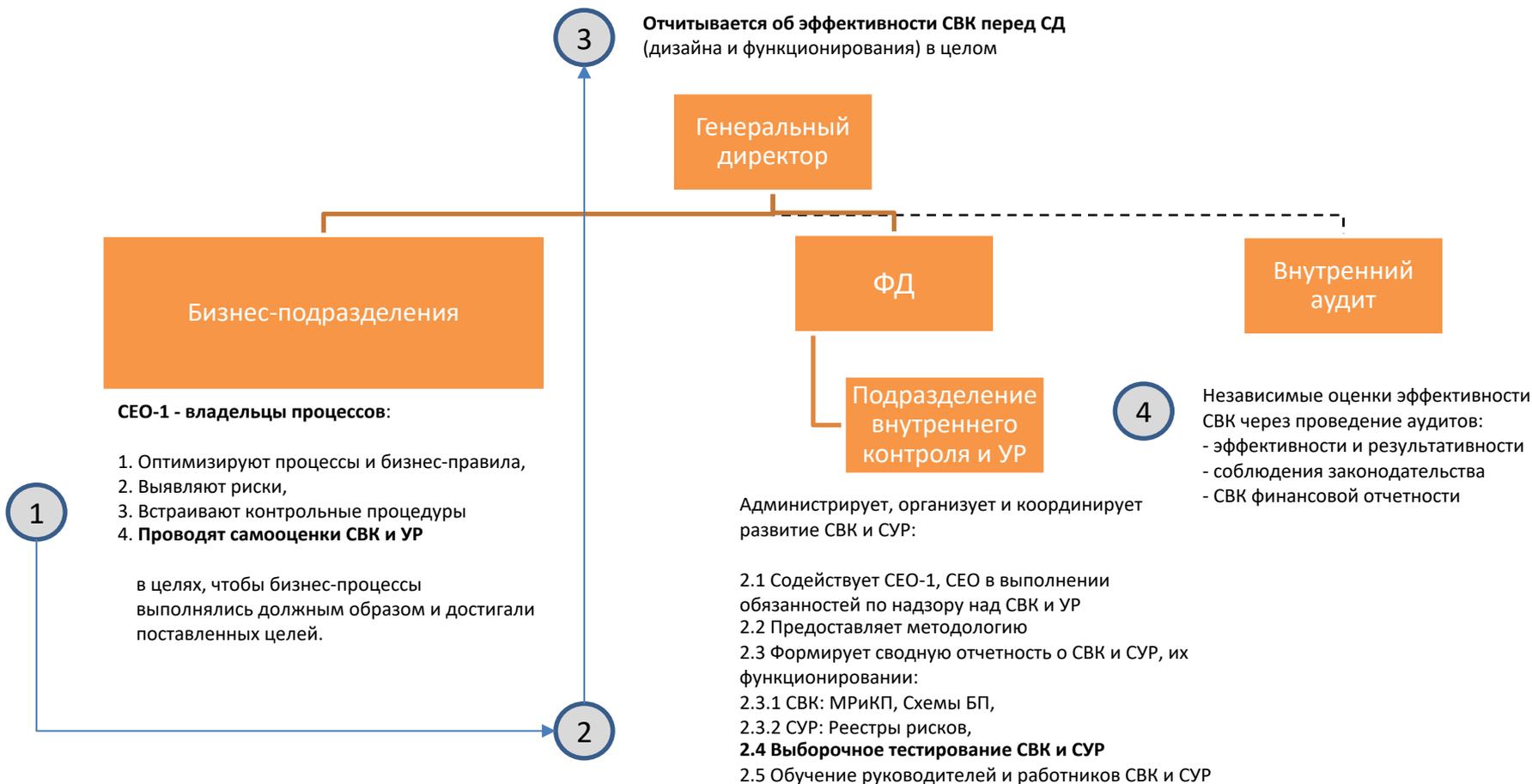
4. Доводят ПРАВИЛА до исполнителей, инициируют необходимую автоматизацию процессов

5. Осуществляют надзор / мониторинг исполнения

6. Обеспечивают достижение РЕЗУЛЬТАТОВ в соответствии с поставленными ЦЕЛЯМИ

# Почему критично вовлекать руководителей в развитие СВК?

## Типичная структура в зрелой компании (Детализация на уровне Компании)



# Почему критично вовлекать руководителей в развитие СВК?

## 2. КТО выполняет внутренний контроль?

---

### РЕЗЮМЕ:

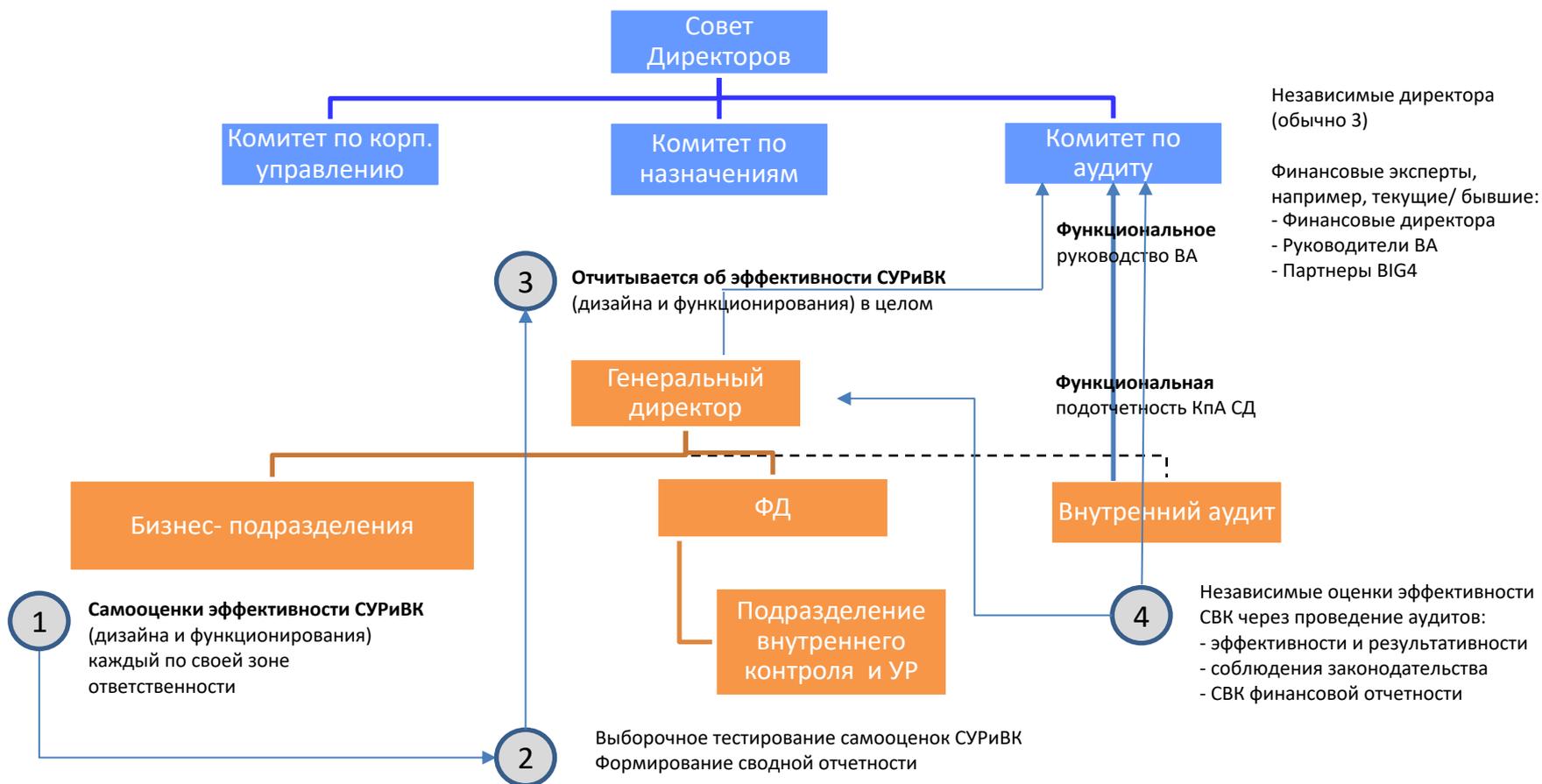
**Внутренний контроль** в компании – неотъемлемая часть управленческих функций:

1. **Каждого руководителя** – в части организации бизнес-процессов – «владельцы»
2. **Каждого сотрудника** - в части вовлеченности в инициативы улучшений
3. Зоны ответственности должны быть распределены и закреплены.  
Не должно быть ни белых пятен, за которые никто не отвечает, ни дублирования.
4. Службы внутреннего контроля в части методологии и координации и помощи 1 и 2, но не подмены собой.

### Аудиторские функции:

1. Независимая проверка дизайна и функционирования СВК
2. Рекомендации по повышению эффективности без ответственности за принятие управленческих решений.

# 3. КАКИЕ ОРГАНЫ требуется создавать?



# 3. КАКИЕ ОРГАНЫ требуется создавать?

---

## РЕЗЮМЕ:

1. Для надзорных функций над СВК обязательно создавать СД и Комитет по аудиту, т.к. менеджмент часто утопает в операционке.
2. СД и Комитет по аудиту не смогут полноценно выполнять надзорные функции без независимой службы внутреннего аудита.
3. В помощь менеджменту для координации развития СВК и разработки методологии можно использовать:
  - a. Службу внутреннего контроля и управления рисками
  - b. Консультационные услуги службы внутреннего аудита

## 4. ЧТО ДЕЛАТЬ?

---

### РЕЗЮМЕ:

1. СД утвердить принципы и подходы к организации СВК:
  - a. Международные стандарты: COSO, ISO, FRC
  - b. Российские модели: Минфин, ФНС, БМЦ, ISAR, Банк России
2. Проводить самооценки + Регулярно спрашивать с ГД и (СЕО-1) отчеты о функционировании СВК для СД
3. Проводить независимый внутренний аудит СВК и СУР
4. Проводить внешние оценки (аудиторы) СВК и СУР
5. Координировать 2, 3 и 4, чтобы не было ни «белых пятен», ни дублирования
6. Проводить анализ, сравнивать результаты, разработать/актуализировать программу улучшений

# Концепции Внутреннего контроля



Внутренний контроль. Интегрированная модель.  
Internal Control – Integrated Framework (1992, 2013)



Guidance on Risk Management, Internal Control and  
Related Financial and Business Reporting (2014)



The Criteria of Control framework (COCO)



[Информация Минфина N ПЗ-11/2013 О СВКФО](#)



NEW

[Метод Рекомендации БМЦ по организации СВК Р-44/2013-КпР](#)

[Приказ ФНС России от 16.06.2017 N ММВ-7-15\\_509@](#)

[Требования к организации СВК](#)

[Письмо от 31.08.2020 № БВ-4-23/13939@](#)

[Письмо от 30.09.2020 № СД-4-23/16001@](#)

[Информационное письмо от 01.10.2020 № ИН-06-28/143](#)

[о рекомендациях по организации управления рисками,  
внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета  
директоров \(наблюдательного совета\) по аудиту в публичных  
акционерных обществах](#)



NEW

# Концепции Управления Рисками



Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности (2014, 2017)



ISO31000:2018 Менеджмент риска



Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting (2014)



[Информационное письмо от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 о рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров \(наблюдательного совета\) по аудиту в публичных акционерных обществах](#)

# Основные категории и уровни рисков



# Пример использования модели зрелости СВК / СУР

N	Компонент	Критерии оценки	Уровни зрелости организации системы внутреннего контроля				
			<=50%	<=40%	<=30%	<=7%	<=5%
1	2	3	Начальный (1)	Определенный (2)	Контролируемый (3)	Управляемый (4)	Совершенствуемый (5)
1	Контрольная среда	1.1 Соблюдение профессиональных, этических и поведенческих стандартов (ПЭИПС)	1. ПЭИПС не формализованы.	обучение и сертификация сотрудников по ПЭИПС (А)	3. Отчет соблюдения принципов корпоративного управления (А)	4. Дисциплинарные меры за нарушение ПЭИПС.	5. Стратегия развития.
		1.2 <b>Участие руководителя организации</b>	1. Руководитель не участвует в оценке СВК.	2. Руководитель действует на основании формализованного документа, устанавливающего его <b>ответственность, обязательство</b>	3. Руководитель периодически оценивает СВК.	4. Руководитель разъясняет основные характеристики СВК внешним пользователям.	5. Руководитель участвует в принятии решений по совершенствованию СВК.
		1.3 Орг. структура, распределение (разграничение) полномочий и обязанностей	ОРД всех структурных подразделений	Права и им. в орг. структуре.	Положение о СВК, вкл. роли и обязанности участников СВК.	Подразделение внутреннего контроля.	Подразделение внутреннего аудита.
		1.4 Компетенции и развитие персонала	Принципы и границы по найму, увольнению и переводу сотр.ф., профессиональную ориентацию, обучение, оценку, мотивацию, сотрудников, методические стимулирование и совершенствование.	Повысится обучение; повышение квалификации и сертификация сотрудников (П)	ОРД, регламентирующее оплату труда с учетом оценки.	Оценка и анализ показателей (показ. факт) (П)	Ответственность за создание и поддержание СВК на всех уровнях управления - связана с показателями ФВД.
2	Выявление и оценка рисков	2.1 <b>Выявление</b> рисков искажения бухг. (фин.), налог. и др. отчетности для НМ	Правила не формализованы. <b>Выявление рисков не проводится</b>	Периодически, а не постоянно.	Охватываются: - отдельные операции, не типичные по характеру, объему или частоте их осуществления.	Утверждена система управления рисками (СУР)	Автоматизировано выявление рисков.
		2.2 <b>Оценка</b> рисков искажения бухг. (фин.), налог. и др. отчетности для НМ	Правила не формализованы. <b>Оценка рисков не проводится</b>	Периодически, а не постоянно.	Охватываются: - отдельные операции, не типичные по характеру, объему или частоте их осуществления.	Утверждена система <b>оценки</b> рисков организации.	Автоматизирована оценка рисков.
		2.3 <b>Документирование</b> рисков искажения бухг. (фин.), налог. и др. отчетности для НМ	Правила не формализованы. <b>Документирование рисков не проводится</b>	Периодически, а не постоянно.	Охватываются: - отдельные операции, не типичные по характеру, объему или частоте их осуществления.	Утверждены <b>формы отчетов</b> документирования рисков.	Автоматизировано документирование рисков.
3	Контрольные процедуры (КП)	3.1 <b>Описание</b> КП	Правила и порядок выполнения КП не формализованы в ОРД.	В ОРД закреплена частота (периодичность) выполнения КП	В ОРД закреплены исполнители КП.	Уполномоченные сотрудники проверяют правильность, своевременность и полноту выполнения КП исполнителями.	ОРД утверждена МРЧПТ (Матрица рисков и контрольные процедуры организации)
		3.2 <b>Документирование</b> выполнения КП	Правила и порядок документирования, выполнения КП не формализованы в ОРД.	В ОРД закреплена частота (периодичность) документирования выполнения КП.	В ОРД закреплены исполнители, обязанности документирования выполнения КП.	Регулярный отчет о правильности, полноте и своевременности выполнения КП руководству.	Автоматизирован отчет о правильности, полноте и своевременности выполнения КП.
		3.3 <b>Оценка</b> эффективности КП	Правила оценки эффективности КП и порядок документирования не формализованы в ОРД.	В ОРД закреплена частота (периодичность) оценки эффективности КП.	В ОРД закреплены исполнители, обязанности оценивать эффективность КП.	Регулярный отчет об эффективности КП руководству.	Формализован порядок проверки КП на отчеты об эффективности КП.
		3.4 <b>Автоматизированные</b> КП	0% - Удельный вес автомат. КП в общем объеме КП	10% - 30% - Удельный вес автомат. КП в общем объеме КП	30% - 50% - Удельный вес автомат. КП в общем объеме КП	50% - 80% - Удельный вес автомат. КП в общем объеме КП	80% - 100% - Удельный вес автомат. КП в общем объеме КП.
		3.5 <b>Соотношение</b> авт. и ручн. КП	Автом. КП выполняются.	КП автомат. за счет встроенных функций ERP	Инф-я интегрируется, учитывается, обрабатывается и выводится в бухг. (фин.), налог. и др. отчетности только в электронной форме.	Автоматизированы КП за соблюдением законов и нормативных актов.	Формализованы все автомат. КП, указаны инф. системы в которых они выполняются.
4	Информационная система	4.1 <b>Внутренний и внешний аудит информационных систем организации</b>	Формализован порядок внутреннего аудита инф. систем.	ВА инф. систем независимым лицом, не уч. в выполнении контролей.	ОРД закреплена частота (периодичность) проведения ВА инф. систем организации.	Все изменения в (системах) инф. систем проходят предварительный аудит, результаты документированы.	ОРД закреплено ежегодное проведение внешнего аудита инф. систем организации.
		4.2 <b>Защита</b> от несанкционированного доступа к исходным данным	В инф. системах реализована защита от несанкционированного доступа к данным	В инф. системах ограничен доступ в зависимости от должностных обязанностей и функционала.	Порядок изменения доступа в инф. системах формализован в ОРД и требует согласования со руководителями заинтересованных структурных подразделений.	Стандарты и правила в области информационной безопасности (ИБ)	Ответственность за безопасность (нарушение) стандартов и правил ИБ.
		4.3 Информационные системы организации для организации бухгалтерского и налогового учета	Ведение БУ в авт. системе.	Электронные хранилище первичных учетных документов.	Ведение налог. учета в авт. системе.	Автоматизирован перенос данных на БУ в НУ.	Заполнение налоговых деклараций затгну в общей системе по БУ и НУ.
		4.4 Инф. системы для контроля за правильностью исчисления (удержания) налогов, сборов, страховых взносов и для подготовки бухг. (фин.), налог. и иной отчетности организации	Только в системе бухгалтерского учета.	Только в системе налогового учета.	Как в системе БУ учета, так и в системе НУ.	Синхронизация в системе БУ, в системе НУ, а также в отдельной СВК организации.	Одновременно в системе БУ, в системе НУ, а также в отдельной СВК организации, интегрированной в системы бухгалтерского и налогового учета.
		4.5 <b>Контроли, выполняемые в режиме реального времени</b>	0% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП	10% - 30% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП.	30% - 50% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП.	50% - 80% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП.	80% - 100% - Удельный вес КП в режиме реального времени, в общем объеме КП.
5	Мониторинг средств контроля	5.1 <b>Мониторинг</b> и оценка СВК	Правила (стандарты) оценки СВК.	ОРД закреплена частота (периодичность) оценки СВК.	Мониторинг функционирования СВК.	Ежегодная оценка СВК внешним аудитором.	Раскрытие результатов оценки СВК сторонам рынка.
		5.2 Мероприятия по совершенствованию СВК	Полный по регулярному совершенствованию СВК.	ОРД определены структурные подразделения, ответственные за совершенствование СВК.	Формализован процесс составления плана мероприятий для совершенствования СВК.	Мониторинг выполнения плана мероприятий, совершенствования СВК.	Стратегия развития СВК.
		5.3 <b>Внутренний и внешний аудит</b>	Формализован порядок проведения внутреннего аудита отдельным подразделением, с документирование его результатов.	ОРД закреплена частота (периодичность) проведения внутреннего аудита.	Результаты проведения внутреннего аудита переносит в последующую проверку для отражения изменений в финансово-хозяйственной деятельности и бизнес-процессах организации.	Подтверждение руководству о достоверности информации об управлении рисками в организации, системе внутреннего контроля организации и процессах управления организацией и т.д. далее.	ОРД закреплена ежегодный внешний аудит, по результатам которого составляется отчет об оценке системы внутреннего контроля организации.

# Пример стратегии развития СВК

**Основной фокус - заложить правила и глобальную систему координат для долгосрочного развития СВК, запустить их реализацию:**

- Разработка методологии, шаблонов, инструментов, дашбордов, валидация с ФНС и внешним аудитором
- Реализация методологий в структурных подразделениях с участием CEO-1 под лидерством ФД:
  1. Контроли корпоративного уровня (ELC)
  2. Финансовые циклы операций (СВКФО)
  3. Общие контроли ИТ (ITGC)

**Основной фокус: Руководители структурных подразделений CEO-1 / владельцы процессов – лидеры развития СВК и исполнительской дисциплины:**

- Самооценка СВК всеми CEO-1
- Отчет об эффективности СВК для СД
- Внутренний аудит функционирования СВК на всех уровнях (СВКФО)
- Координация с внешним аудитором
- Расширение SCOPE СВК с полноценным включением:
  1. Операционных целей
    - Эффективность
    - Результативность
  2. Комплаенс

**Основной фокус: Прозрачность и стабильность функционирования СВК, Уверенность достижения целей снижение злоупотреблений**

- Подключение к налоговому мониторингу
- Самооценка СВК всеми CEO-1
- Внутренний аудит функционирования СВК на всех уровнях
- Координация и обмен информацией с ФНС и внешним аудитором
- Экономия на услугах внешнего аудитора
- Лучшее достижение операционных целей: количественных и качественных
- Информированное управление комплаенс рисками

Временная шкала

# 5. КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ?

---

## РЕЗЮМЕ:

1. Генеральному директору разработать план развития СВК и программу по реализации, в который внести все службы
2. Выявлять риски (искажений отчетности, опер. эффективности, комплаенса) уровня:
  1. Бизнес-процессов
  2. Корпоративного уровня (контрольная среда) ELC
  3. Общие контроли ИТ/ ITGC
3. Культура проактивного и риск-информированного принятия решений  
Для каждого управленческого решений включает информацию о рисках  
Инициатива сотрудников по работе с инцидентами.
4. Data Driven Management, key risk indicators (отклонения от целей), Dashboards, сбор цифровых следов и их анализ.
5. Карта владельцев процессов и карта гарантий по 3м линиям защиты  
Главный, помогает, оценивает.

# 1. Пример Плана проекта развития СВК

N	Этап проекта	Ответственный	Ранее	3 кв. 20XX			4 кв. 20XX			1 кв. 20X1			2 кв. 20X1			3 кв. 20X1			4 кв. 20X1			1 кв.
				10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04
<b>I. Подготовка</b>																						
1.1	Приоритизация процессов для проекта	XXXXX																				
1.2	Создание шаблонов инструментов, вкл. МРиКП	XXXXX																				
1.3	Разработка методологии СВК	XXXXX																				
1.4	Пилот по процессу «Сверка с клиентами»	XXXXX																				
<b>II. Анализ финансовых циклов: Построение TO BE</b>																						
2.1	Закрытие отчетного периода (FS Closing)	XXXXX																				
2.2	От закупки до оплаты (товары) (Procure to Pay)	XXXXX																				
2.3	От заказа до получения оплаты (Order to Cash)	XXXXX																				
2.4	Зарплата (Payroll)	XXXXX																				
2.5	Коммерческие расходы	XXXXX																				
2.6	Непрямые затраты	XXXXX																				
2.7	Кредитный портфель и ДС (Loans & Cash)	XXXXX																				
<b>III. Контрольная среда (ELC)</b>																						
3.1	Ценности, принципы, кодекс	XXXXX																				
3.2	Участие CEO, CEO-1 в развитии СВК	XXXXX																				
3.3	Орг. структура, матрица DoA полномочий	XXXXX																				
...	...																					
<b>IV. Общие контроли ИТ (ITGC)</b>																						
4.1	Информационная безопасность																					
4.2	Резервирование и восстановление данных																					
...	...																					

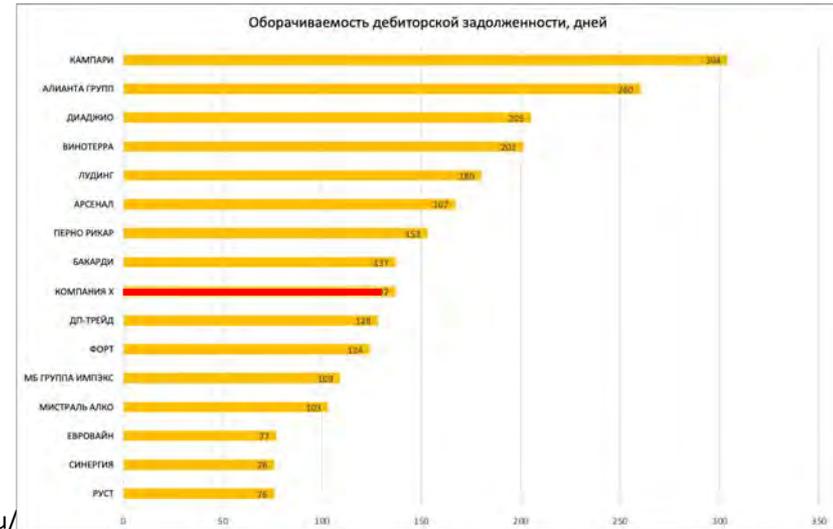
Легенда	
	Этап выполнен
	Выполнено частично (>50%)
	Не выполнено



# 3. Культура проактивного, риск информированного принятия управленческих решений

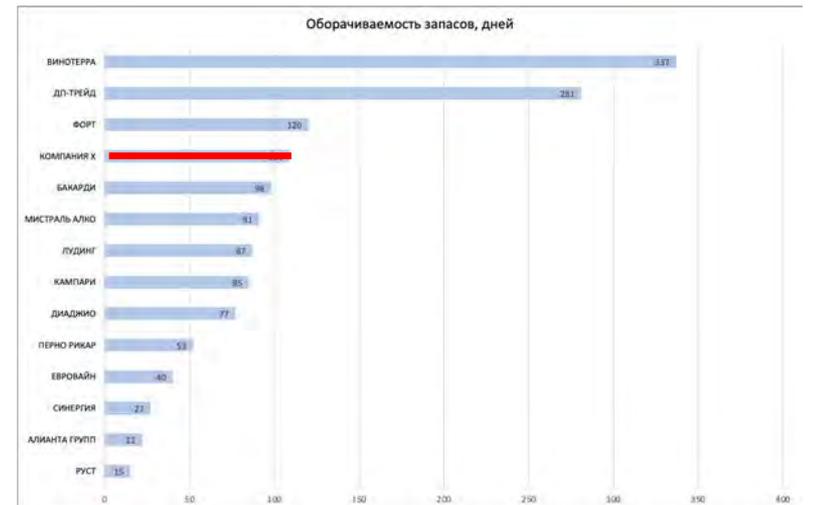
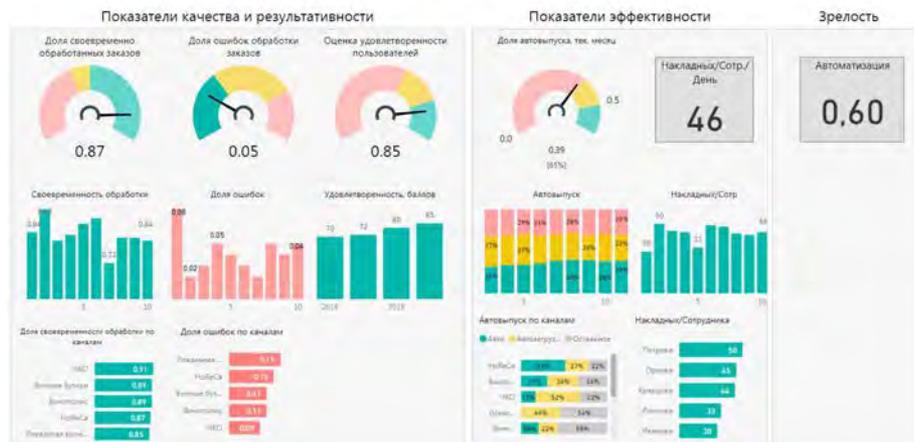


# 4. Data Driven Management, key risk indicators (отклонения от целей), Dashboards



Источник: Курс Аналитика для руководителей и владельцев бизнеса. <https://skillfactory.ru/>

## Монитор процесса обработки заказов продажи



# 5. Модель 3-х линий

## Модель трех линий ИВА



↑ Подотчетность, отчетность

↓ Делегирование, руководство, ресурсы, надзор

↔ Регулирование, координация коммуникации, сотрудничество

# Примеры использования MIX / Гибридного подхода



DIVE 1	DIVE 2	DIVE 3	DIVE 4	DIVE 5	DIVE 6
<p>ВВОДНЫЙ ВЕБИНАР</p> <p>Эти 7+ роковых ошибок организации СВК совершают почти все.</p> <p>Знакомимся с правилами, формируем команды, создаем группу взаимной поддержки</p>	<p>ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СВК</p> <p>Вовлекаем ключевые заинтересованные стороны и ресурсы поддержки   [+]</p> <p>Благоприятствующие факторы   [-]</p> <p>Препятствующие факторы</p>	<p>РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ В СВК</p> <p>Разрабатываем Политику СВК</p>	<p>РОЛЬ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ</p> <p>Разрабатываем / актуализируем Положение о Службе внутреннего контроля</p>	<p>ЧЕМ МОГУТ ПОМОЧЬ ВНУТРЕННИЕ АУДИТОРЫ И В ЧЕМ ИХ ОТЛИЧИЕ?</p> <p>Адаптируем Положение о Внутреннем аудите</p>	<p>ЧТО ТАКОЕ 3 ЛИНИИ ЗАЩИТЫ И СХЕМА ГАРАНТИЙ (ASSURANCE MAP)?</p> <p>Разрабатываем схему гарантий</p>

## РАЗРАБАТЫВАЕМ ДИЗАЙН И АРХИТЕКТУРУ СВК

DIVE 1	DIVE 2	DIVE 3	DIVE 4	DIVE 5	DIVE 6	DIVE 7
<p>Уровни и компоненты СВК</p> <p>1. Контрольная среда 2. Общие Контроли ИТ 3. Бизнес-процессов</p>	<p>Как разработать дизайн шаблона Матрицы Рисков и Контрольных Процедур (МРиКП) и начать его применять на всех уровнях СВК?</p>	<p>Что такое контрольные процедуры, какие виды их бывают и как оценивать их дизайн и операционную эффективность? Критерии, метрики и данные</p>	<p>Погружаемся в ключевые бизнес-процессы, разрабатываем блок-схемы, выявляем точки возникновения рисков:</p> <p>1. Оцениваем достаточность существующих контрольных процедур 2. Избавляемся от избыточных 3. Дополняем</p>	<p>Готовим документацию (МРиКП и блок-схему) для внешнего и внутреннего аудита по ключевым бизнес-процессам:</p> <p>- От заказа до получения оплаты (Order to Cash) - От закупки до оплаты (товары) (Procure to Pay) - Зарплата (Payroll)</p>	<p>Обобщаем в МРиКП с общими контролями информационных технологий (IT General Controls)</p>	<p>Систематизируем в МРиКП контроли корпоративного уровня (Entity Level Controls)</p>

# Примеры нормативных документов по СВК

COMPANY

Утверждено  
Приказом № \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_

**ПОЛИТИКА  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ  
ВЕДЕНИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИ ФОРМИРОВАНИИ  
ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В COMPANY**

|

Версия документа	1.0
Дата последнего обновления	07.20XX
Автор	XXXXXXXXXXXXXX
Ответственный департамент	XXXXXXXXXXXXXX
Дата начала действия	20XX

1

COMPANY

Утверждено  
Приказом № \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_

XX.XX.20XX

**ПОЛОЖЕНИЕ  
ОБ ОТДЕЛЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

Версия документа	1.0
Дата последнего обновления	XX.2020
Автор	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Ответственный департамент	XXXXXXXXXXXXXX
Дата начала действия	20XX

1

Утверждено  
Приказом № \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_

**ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА  
В COMPANY**

Версия документа	1.0
Дата последнего обновления	XX.XXXX
Автор	XXXXXX XXXX, XXXXX XXXXX
Ответственный департамент	XXXXXXXXXXXXXX
Дата начала действия	20XX

1

# Пример Карты гарантий

1<sup>я</sup>

2<sup>я</sup>

3<sup>я</sup>

Внешние стороны

линия защиты

линия защиты

линия защиты

N	БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ/ И ПОДПРОЦЕССЫ	Владелец процесса	Независимые и мониторинговые функции	Внутренний аудит	Внешний аудит	Регуляторы
<b>1</b>	<b>Выручка/ Order to Cash</b>	<b>Дирекция Продаж</b>	<b>Финансовая дирекция Юристы, СБ, ОВК</b>	<b>Внутренний аудит</b>	<b>Внешний аудит</b>	<b>SEC, ЦБ, ФНС</b>
1.1.	Ведение нормативно-справочной информации по заказчикам	Отдел продаж	Фин. контролеры, СБ, бухгалтерия	Внутренний аудит	Внешний аудит	SEC, ЦБ, ФНС
1.2.	Ценообразование и обработка заказов	Отдел продаж	Коммерческий директор	Внутренний аудит	Внешний аудит	SEC, ЦБ, ФНС
1.3.	Выставление счетов	Инициаторы договоров	Казначейство	Внутренний аудит	Внешний аудит	SEC, ЦБ, ФНС
1.4.	Процесс оплаты товара: аккредитивы и инкассо	Казначейство	Финансовый директор	Внутренний аудит	Внешний аудит	SEC, ЦБ, ФНС
1.5.	Возврат товара	Отдел продаж	Отдел претензионно-исковой работы	Внутренний аудит	Внешний аудит	SEC, ЦБ, ФНС
1.6.	Обработка расхода и прихода наличных денежных средств	Касса	Бухгалтерия	Внутренний аудит	Внешний аудит	SEC, ЦБ, ФНС
1.7.	Признание выручки	Бухгалтерия	Финансовая дирекция	Внутренний аудит	Внешний аудит	SEC, ЦБ, ФНС
1.8.	Программы стимулирования активности покупателей	Отдел продаж	Коммерческий директор, СБ	Внутренний аудит	Внешний аудит	SEC, ЦБ, ФНС
<b>2</b>	<b>Закупки /Procure to Pay</b>	<b>Дирекция Закупок</b>	<b>Финансовая дирекция</b>	<b>Внутренний аудит</b>	<b>Внешний аудит</b>	<b>SEC, ЦБ, ФНС</b>
	...					

# Пример матрицы рисков и контрольных процедур

Process	Sub-process	Account or Disclosure	Risk #	Risk description	Control procedure full description	Detective/ Preventive	Auto/ Manual	Frequency	Information system used	Control performer	Control owner	Comments
Процесс	Под процесс	Счет или раскрытие	№ риска	Описание риска <i>(Потенциально негативные последствия события)</i>	Полное описание контрольной процедуры	Выявляющая / предотвращающая	Автоматизированная / Ручная	Частота	ИТ система	Должность исполнителя КП	Должность владельца КП	Комментарии
Выбор поставщика	Заявка на закупку	NA	P-1	Индикатор заказывает товары: - не требующиеся департаменту и компании - сверх бюджета - потенциально по завышенной стоимости <i>Заявка не одобряется от имени руководителя, данными работниками подразделения заявки не принимаются</i>	Заявка утверждается руководителем в соответствии с бюджетом или вне его, а также генеральным директором в зависимости от суммы	Предотвращающая	Нет СЭД? Ручная	по мере совес	NA	Руководители/ CEO Purchase manager	CFO	
Выбор поставщика	Заявка на закупку	NA	P-2	1. Риск невыполнения бизнес-цели из-за отсутствия ТМЦ 2. Заявка может быть умышленно отнесена индикатором к срочным	1. В процедуре закупок предусмотреть сроки, за сколько дней до целевой даты покупки должна предоставляться заявка. 2. Установить предельный Threshold % срочных заявок по суммам и по количеству и мониторить его соблюдение. По срочным заявкам выбор поставщика не осуществляется. На тек. момент процедура отсутствует. Рекомендуем согласовать срочные заявки у CEO и CFO в зависимости от суммы	Предотвращающая	Ручная	по мере совес	NA	Purchase manager	CFO	
Выбор поставщика	Заявка на закупку	NA	P-3	Выбран неблагонадежный поставщик	Осуществляется система проверки с заполнением чек листа	Предотвращающая	Тоже можно автоматизировать. Ручная	по мере совес	NA	Purchase manager Security officer	CFO	
Выбор поставщика	Сравнение вариантов	NA	P-4	Риск закупки: - ненадлежащего качества - по завышенной стоимости - в неграмотные сроки - по невыгодным условиям поставки (авансирование)	Независимый от индикатора запрос и сравнение с рынком нескольких вариантов	Предотвращающая	Ручная	по мере совес	NA	Purchase manager	CFO	
Выбор поставщика	Сравнение вариантов	NA	P-5	Выбран не наиболее оптимальный вариант	сравнение нескольких вариантов согласовывается с CEO и менеджментом в зависимости от суммы	Предотвращающая	Ручная	по мере совес	NA	Purchase manager	CFO	
Заключение договора	Подписание договора	NA	P-6	Договор содержит условия, которые отличаются от коммерческого предложения. Договор не соответствует законодательству	Purchase manager и юрист проверяют договор	Предотвращающая	Ручная	по мере совес	NA	Purchase manager	CFO	
Заключение договора	Хранение договора	NA	P-7	Утеря оригинала	Оригинал передается на хранение в юридический отдел, ведется реестр договоров	Предотвращающая	Ручная	по мере совес	NA	Legal counsel	CFO	
Получение товаров/услуг	Получение товаров/услуг	NA	P-8	Получены некачественный товар или услуга	Индикатор имеет право принимать ТМЦ и услуги только по утвержденным заявкам (Purchase Orders). Исполненные заявки в реестре отмечаются как выполненные. Повторное получение по ним услуг невозможно. Примечка во количестве (пересчет) Проверка качества товара и отказ в подписи документов	Предотвращающая	Ручная	по мере совес	NA	Initiator	CFO	
Получение товаров/услуг	Получение товаров/услуг	NA	P-9	Получены некорректные документы	Проверка правильности заполнения документов	Предотвращающая	Ручная	по мере совес	NA	Purchase manager	CFO	
Оплата	Оплата	NA	P-10	Оплата совершена несвоевременно	На тек. момент процедура отсутствует. Рекомендуем предоставить purchasing manager информацию для проверки и отслеживания оплат	Предотвращающая	Ручная	по мере совес	NA	Purchase manager	CFO	
				Друзья, Рекомендую дополнительно рассмотреть следующие типовые процедуры								
				Пропуск заявок на закупку Подделывание заявки на закупку (задним числом или создать ту, которой не было)	Нумерация заявок и ведение их реестра в Excel или СЭД. - помогает не пропустить - не позволяет подделывать задним числом							
				Принимаются незаказанные услуги и ТМЦ	Индикатор имеет право принимать ТМЦ и услуги только по утвержденным заявкам (Purchase Orders). Исполненные заявки в реестре отмечаются как выполненные. Повторное получение по ним услуг невозможно.							
				Неполное отражение в бухгалтерском учете услуг и ТМЦ с оплатой	Уточните в 10 пункте описание - т.к. здесь не только оплаты, но и признание расходов (услуг) и получения товаров (ТМЦ), отражение кредиторской задолженности, а оплата уже потом							
				Искажения в учете кредиторской задолженности	Сверка кредиторской задолженности с ключевыми поставщиками							



## ПАВЕЛ ВИКТОРОВ

к.э.н., CPA, CIA

Директор по внутреннему контролю и аудиту с > 15ти лет опыта, включая: THK-BP, CTC Media, Inc. (NASDAQ Listed) и ГК SIMPLE.

Основатель CONTROLS-DEEP-DIVE

Консультант комитетов по аудиту при СД, руководителей служб ВК и ВА в АО и ПАО

Разработчик углубленного практикума DEEP DIVE по «Системе внутреннего контроля»: **Как своими руками сделать 80% работы за консультантов и сэкономить 10ки млн. рублей**



- <https://ru.linkedin.com/in/ppvictorov>
- <https://www.facebook.com/pavel.victorov>
- <https://www.facebook.com/auditblog/>
- <https://www.instagram.com/pviktorov/>



[my@controls-deep-dive.ru](https://my@controls-deep-dive.ru)

**-30%** на экспресс-оценки и консультации по промокоду **IACHECKUP** до 30 марта

