МКПЦН-Консультант



ВНУТРЕННИЙ **КОНТРОЛЬ**

Можно ли извлечь выгоду из систем управления рисками и внутреннего контроля?

Об управлении рисками говорят много. Активно и успешно применяют системы управления рисками Таможенная служба, Налоговая служба и другие органы. Чем обусловлен этот интерес – понятно: власть экономит ресурсы, отказавшись от массовых проверок бизнеса, и это касается каждого.

Однако сфера управления рисками не ограничивается государственным и муниципальным управлением. В бизнесе многие управленческие решения предполагают поиск компромисса между риском и доходностью. В условиях неопределенности управление рисками позволяет принимать взвешенные решения на основе более полной и заблаговременно получаемой информации.

Внутренний контроль – это важная составляющая управления рисками.

Цели компании, ее внутренняя организация и среда, в которой она работает, находятся в постоянном развитии. Как следствие, риски, с которыми сталкивается компания, постоянно меняются.

Надежная система внутреннего контроля зависит от тщательной и регулярной оценки характера и степени рисков, которым подвергается компания. Поскольку прибыль отчасти является вознаграждением за успешное принятие рисков в бизнесе, цель внутреннего контроля состоит в том, чтобы помочь надлежащим образом управлять рисками и контролировать их.

В конечном итоге надежная система внутреннего контроля способствует достижению целей компании, сохранности инвестиций акционеров и активов компании.

В этой брошюре мы в лаконичной форме описали лучший мировой опыт в области управления рисками и в области внутреннего контроля. Надеемся, что предоставленный нами материал окажется для вас интересным.



Татьяна ВИНОКУРОВА

Заместитель генерального директора

+7 (495) 111-09-90

vinokurova_ta@nalogov.net

03 Внутренний контроль



Внутренний контроль – процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и остальным персоналом компании, предназначенный для обеспечения разумной уверенности касательно достижения целей в следующих категориях:

- эффективность и продуктивность операций;
- надежность финансовой отчетности;
- соблюдение законов и правил.

Основные положения:

- внутренний контроль представляет собой процесс. Это средство для достижения цели [организации], а не самоцель;
- внутренний контроль зависит от людей. Он представляет собой не только политики, руководства и формы, но и людей на всех уровнях организации;
- внутренний контроль может обеспечить руководству лишь достаточную уверенность, но не абсолютные гарантии;
- внутренний контроль направлен на достижение целей в одной или нескольких отдельных, но пересекающихся категориях.

Пять взаимосвязанных компонентов внутреннего контроля:

- контрольная среда;
- оценка рисков;
- контрольные процедуры;
- обмен информацией;
- мониторинг.



ОЦЕНКА РИСКОВ

Риск – угроза того, что некое событие или действие негативно повлияют на способность организации успешно достичь своих целей или реализовать свои стратегии.

Каждая организация сталкивается с различными рисками от внешних и внутренних источников, которые должны быть оценены. Предварительным условием для оценки риска является определение целей, поэтому оценка риска подразумевает выявление и анализ соответствующих рисков, связанных с достижением установленных целей. Оценка риска является необходимым условием для определения того, как необходимо управлять рисками.

При выявлении рисков экономический субъект принимает решения по управлению ими, в том числе путем создания необходимой контрольной среды, организации процедур внутреннего контроля, информирования персонала и оценки результатов внутреннего контроля.

1. Процесс оценки рисков организации в отношении финансовой отчетности включает то, каким образом руководство:

- ✔ определяет бизнес-риски, связанные с подготовкой финансовой отчетности в соответствии с применимой концепцией подготовки финансовой отчетности;
- ✔ оценивает их значительность и вероятность их возникновения;
- ✔ принимает решение в отношении действий в ответ на эти риски и результатов таких действий.

ОЦЕНКА РИСКОВ

2. Руководство может разрабатывать планы, программы или действия в ответ на отдельные риски или может решить принять риск в силу возможных издержек или по иным соображениям.

3. Риски могут возникать или изменяться по причине ряда обстоятельств:

- Изменения в операционной среде. Изменения в нормативном регулировании или операционной среде могут привести к изменениям давления со стороны конкурентов и значительно изменить риски.
- Новый персонал. Новый персонал может относиться иначе к системе внутреннего контроля или иметь другое ее понимание.
- Новые или обновленные информационные системы. Значительные и быстрые изменения в информационных системах могут изменить риски, связанные с системой внутреннего контроля.
- Быстрый рост. Значительное и быстрое расширение деятельности организации может перегрузить средства контроля и увеличить риск сбоев в системе контроля.
- Новые технологии. Внедрение новых технологий в производственный процесс или информационные системы может изменить риск, связанный с системой внутреннего контроля.
- Новые бизнес-модели, продукты и виды деятельности. Распространение деятельности организации на новые сферы бизнеса или появление операций, в которых у организации мало опыта, может вызвать новые риски, связанные с системой внутреннего контроля.
- Корпоративная реструктуризация. Реструктуризация может сопровождаться сокращением штата и изменениями порядка надзора и разделения обязанностей, что может изменить риск, связанный с системой внутреннего контроля.
- Расширение зарубежных операций. Расширение деятельности или приобретение иностранных подразделений создает новые и во многих случаях уникальные риски, которые могут повлиять на систему внутреннего контроля (например, дополнительные или измененные риски, связанные с операциями в иностранной валюте).
- Новые правила налогообложения. Принятие новых правил налогообложения может повлиять на риски, связанные с подготовкой налоговой отчетности.



КОНТРОЛЬНАЯ СРЕДА

Контрольная среда задает атмосферу в организации, влияя на контрольное сознание своего персонала. Она является основой для всех остальных компонентов внутреннего контроля.

К факторам контрольной среды относятся:

- функции административного и корпоративного управления;
- отношение руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, к системе внутреннего контроля организации;
- их осведомленность в этой области и соответствующие действия;
- значение, придаваемое организацией системе внутреннего контроля.

Контрольная среда охватывает следующие элементы:

- информирование о принципе честности и этических ценностях;
- приверженность профессиональной компетентности;
- участие лиц, отвечающих за корпоративное управление;
- философия и стиль управления руководства;
- организационная структура;
- распределение полномочий и ответственности;
- кадровая политика и практика.

КОНТРОЛЬНАЯ СРЕДА

1. Информирование о принципе честности и этических ценностях

Эффективность средств контроля не может быть обеспечена при отсутствии честности и других этических ценностей у людей, которые создают или применяют средства контроля, а также осуществляют их мониторинг.

Информирование о принципе честности и этических ценностях – это основные элементы, влияющие на эффективность организации, администрирования и мониторинга средств контроля.

Честность и этическое поведение являются результатом:

- ✔ этических и поведенческих стандартов организации;
- ✔ способа их доведения до сведения персонала;
- ✔ продвижения их на практике.

Примеры способов доведения до персонала этических и поведенческих стандартов:

- ✔ утверждение политики в отношении честности и этических ценностей;
- ✔ утверждение кодексов поведения;
- ✔ личный пример.

Пример продвижения честности и этических ценностей:

- ✔ устранение или снижение стимулов и соблазнов, которые могут подтолкнуть персонал к участию в нечестной, незаконной или неэтичной деятельности.

2. Приверженность профессиональной компетентности

Профессиональная компетентность – это знания и навыки, необходимые для выполнения задач, составляющих работу сотрудника. Если работник плохо понимает смысл процесса, в котором участвует, то он не сможет обеспечить надлежащий контроль.

3. Участие лиц, отвечающих за корпоративное управление

Лица, отвечающие за корпоративное управление, в значительной степени оказывают влияние на сознательность работников организации в отношении контроля.

Одной из важных функций лиц, отвечающих за корпоративное управление, является надзор за эффективностью и работоспособностью системы внутреннего контроля, привлечение внимания и принятие необходимых мер в случае обнаружения серьезных недостатков этой системы.

Полномочия лиц, отвечающих за корпоративное управление, устанавливаются в регламентах деятельности, инструкциях или рекомендациях, составленных для представителей собственника.

КОНТРОЛЬНАЯ СРЕДА

4. Философия и стиль управления руководства

Философия и стиль управления руководства – такие характеристики руководства, как:

- ✔ подход к принятию и управлению бизнес-рисками;
- ✔ позиция и действия руководства в отношении финансовой отчетности;
- ✔ отношение к обработке информации, функциям и персоналу, связанным с бухгалтерским учетом.

5. Организационная структура

Организационная структура – система, в рамках которой планируется, выполняется, контролируется и проверяется деятельность организации, направленная на достижение ее целей.

6. Распределение полномочий и ответственности

Распределение должностных полномочий и ответственности – то, каким образом распределены ответственность и полномочия по ведению деятельности организации и каким образом устанавливается взаимодействие по предоставлению отчетности и иерархия полномочий.

С распределением должностных полномочий и ответственности связаны политика и информирование, направленные на обеспечение понимания всеми сотрудниками целей организации, того, как действия отдельных сотрудников взаимосвязаны и способствуют достижению этих целей, и на осознание сотрудниками того, какую ответственность они несут.

7. Кадровая политика и практика

Кадровая политика и практика – политика и практика, относящиеся, в частности, к набору сотрудников, их адаптации, подготовке, аттестации, консультированию, продвижению, заработной плате и дисциплинарным мерам.

Кадровая политика и практика часто отражают осознание необходимости контроля в организации.

Примеры:

- ✔ стандарты набора наиболее квалифицированного персонала с особым вниманием к образованию, предыдущему опыту работы, прошлым достижениям, доказательствам честности и этического поведения демонстрируют приверженность организации принципу набора компетентных и заслуживающих доверия людей;
- ✔ политика по обучению, которая информирует о будущих функциях и ответственности, включает практические занятия, например тренинги и семинары, иллюстрирует ожидаемый уровень результатов работы и поведения;
- ✔ повышение в должности на основе периодической оценки результатов работы демонстрирует приверженность организации принципу продвижения более компетентных работников.



ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ

Информационные системы играют ключевую роль в системах внутреннего контроля, поскольку они создают отчеты, включающие финансовую информацию, а также информацию по операционной деятельности и соблюдению процедур и законодательства.

Информационные системы состоят из инфраструктуры (физических компонентов и компонентов аппаратного обеспечения), программного обеспечения, людей, процедур и данных.

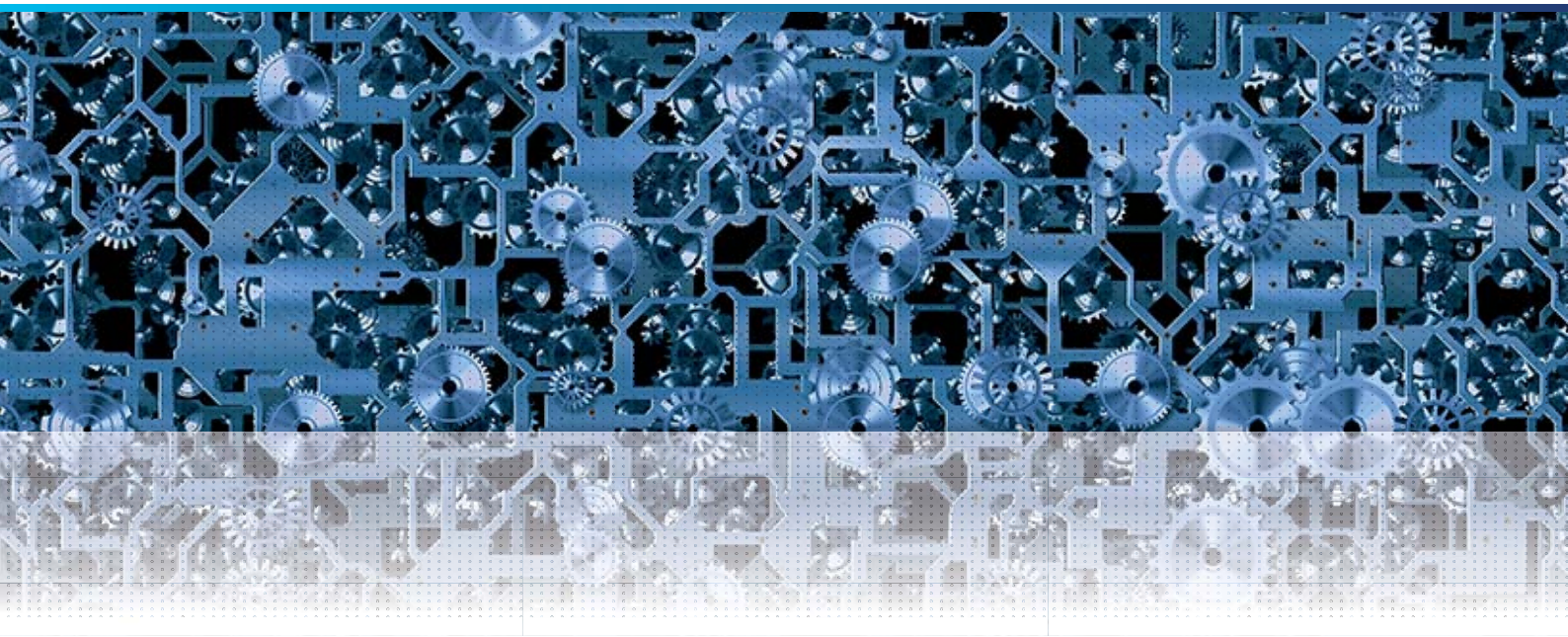
Качество генерируемой системой информации оказывает влияние на способность руководства:

- ✔ принимать надлежащие решения в рамках управления и контроля над деятельностью организации;
- ✔ обеспечивать подготовку заслуживающих доверия финансовых отчетов.

Составной частью информационных систем является система информирования персонала, которая обеспечивает понимание работниками обязанностей и ответственности, связанных с организацией и применением системы внутреннего контроля.

Система информирования персонала может принимать такие формы, как внутренние регламенты деятельности, руководства, инструкции и указания.

Доведение информации до сведения работников может осуществляться с использованием средств электронной связи, устно и посредством распоряжений руководства.



КОНТРОЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Средства контроля представляют собой внутренние документы и процедуры, которые помогают менеджменту в реализации своих решений. Они помогают обеспечить совершение необходимых действий для устранения рисков, которые могут помешать организации достичь стоящих перед ней целей.

Средства контроля осуществляются в рамках всей организации, на всех ее уровнях и во всех функциях. Они включают в себя целый ряд мероприятий, таких как:

- ✔ согласования;
- ✔ разрешения;
- ✔ проверки;
- ✔ сверки;
- ✔ отчеты по текущей деятельности, безопасности активов и разделению обязанностей.

Контролем является всякое действие, предпринятое органом управления для повышения вероятности того, что установленные цели будут достигнуты.

1. Обзоры результатов деятельности

Эти контрольные действия включают:

- ✔ обзор и анализ фактических результатов в сравнении с бюджетом, прогнозами и результатами прошедшего периода;
- ✔ определение взаимосвязи между разными видами данных, операционными и финансовыми, анализ этих взаимосвязей, а также исследование и внесение корректировок;
- ✔ сравнение внутренних данных с внешними источниками информации;
- ✔ обзор результатов в разрезе функций или видов деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

2. Обработка информации

Прикладные средства контроля применяются в отношении обработки данных отдельными приложениями.

Примерами средств контроля приложений являются:

- ✔ проверка математической точности записей;
- ✔ ведение и проверка счетов и оборотно-сальдовых ведомостей;
- ✔ автоматизированные средства контроля, такие как контрольные проверки вводимых данных и проверка сквозной нумерации;
- ✔ принимаемые в ручном режиме меры по результатам отчетов об отклонениях.

Прикладные средства контроля помогают удостовериться, что операции в полном объеме и точно зафиксированы и обработаны.

Общие средства контроля в информационных системах – это политика и процедуры, которые связаны со многими приложениями и поддерживают эффективное функционирование прикладных средств контроля.

Примеры общих средств контроля за ИТ-системами включают:

- ✔ средства контроля над изменениями программного обеспечения;
- ✔ средства контроля, ограничивающие доступ к программам или данным;
- ✔ средства контроля над внедрением новых версий пакетного программного обеспечения;
- ✔ средства контроля над системным программным обеспечением, ограничивающие доступ или осуществляющие мониторинг использования системных служебных программ, которые могут изменить финансовые данные или записи без возможности последующей проверки.

3. Физические средства контроля

Средства контроля, охватывающие:

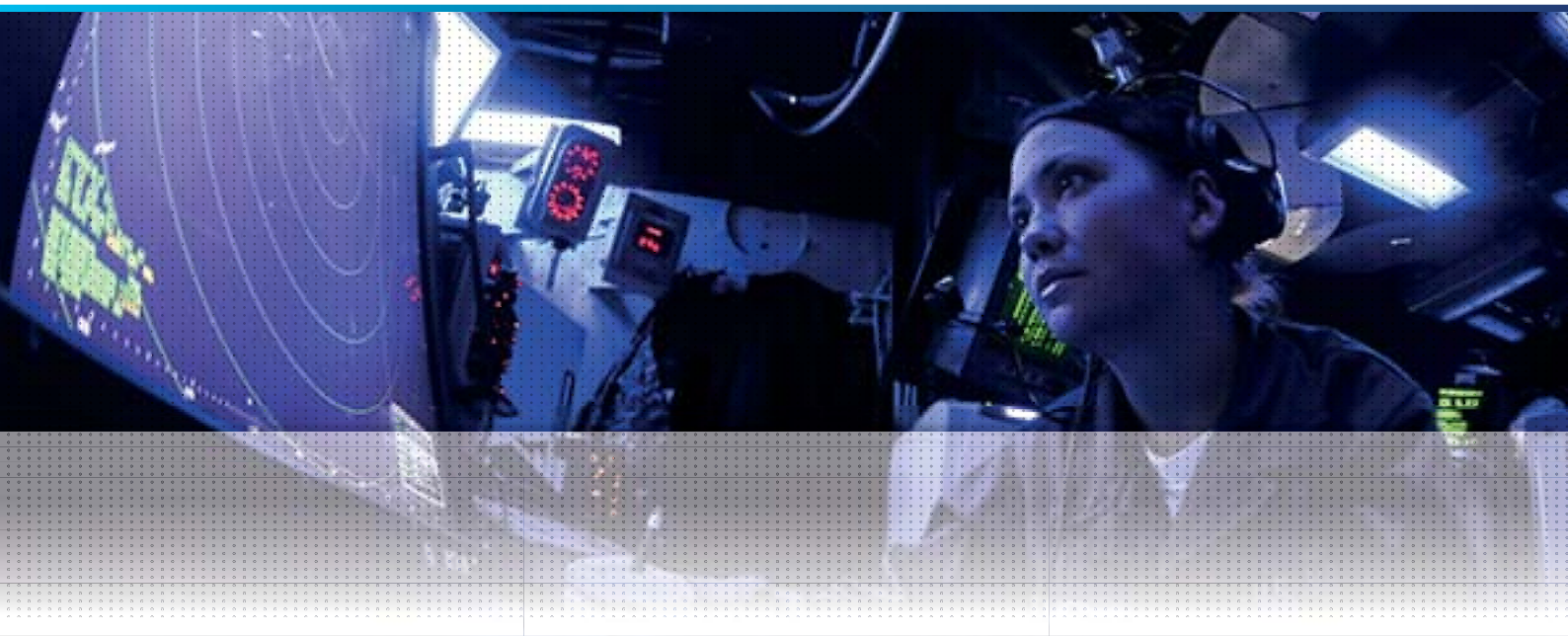
- ✔ физическую безопасность активов, включая надлежащие меры предосторожности, такие как устройства, регламентирующие доступ к активам и записям;
- ✔ санкционирование доступа к компьютерным программам и файлам данных;
- ✔ периодический пересчет и сравнение с суммами, указанными в контрольных записях (например, сравнение результатов инвентаризации денежных средств, ценных бумаг и запасов с данными бухгалтерского учета).

4. Разделение должностных обязанностей

Назначение разных лиц для выполнения обязанностей по:

- ✔ санкционированию операций;
- ✔ записям операций;
- ✔ обеспечению сохранности активов.

Разделение должностных обязанностей направлено на снижение возможностей любого лица совершить или скрыть ошибки или недобросовестные действия в процессе выполнения им своих обязанностей.



МОНИТОРИНГ СРЕДСТВ КОНТРОЛЯ

Мониторинг средств контроля – это процесс оценки эффективности системы внутреннего контроля в течение какого-либо периода.

Руководство осуществляет мониторинг средств контроля непрерывно, путем отдельных оценок или сочетая оба подхода.

Недостатки внутреннего контроля, выявленные в ходе таких контрольных мероприятий, следует устранять для обеспечения непрерывного совершенствования системы.

Мониторинг средств контроля руководством предполагает рассмотрение следующего:

- ✔ функционируют ли средства контроля в соответствии с установленными целями;
- ✔ модифицируются ли средства контроля, чтобы при необходимости соответствовать изменяющимся условиям.

Примеры действий в рамках мониторинга:

- ✔ проверка руководством того, были ли своевременно подготовлены банковские сверки;
- ✔ оценка внутренними аудиторами соблюдения менеджерами по продажам политики организации в отношении условий договоров с покупателями;
- ✔ надзор, осуществляемый юридической службой, за соблюдением политики организации в отношении этики и практики ведения бизнеса.

МОНИТОРИНГ СРЕДСТВ КОНТРОЛЯ

Определенный вклад в мониторинг средств контроля могут вносить внутренние аудиторы, регулярно предоставляя информацию о функционировании системы внутреннего контроля.

Внутренние аудиторы:

- ✔ оценивают эффективность системы внутреннего контроля;
- ✔ информируют о сильных сторонах и недостатках системы внутреннего контроля;
- ✔ дают свои рекомендации по ее усовершенствованию.

В ходе мониторинга может использоваться информация, полученная от сторонних лиц, которая может указывать на наличие проблем или выделять области, требующие усовершенствования:

- ✔ покупатели косвенно подтверждают данные по выставленным счетам, оплачивая их или предъявляя претензии в отношении начисленных сумм;
- ✔ регулирующие органы могут информировать организацию о вопросах, оказывающих влияние на функционирование системы внутреннего контроля;
- ✔ руководство может рассмотреть информацию, касающуюся системы внутреннего контроля, полученную от внешних аудиторов.

14 Внутренний контроль



Являясь экспертами в области налогообложения, мы готовы оказать профессиональную поддержку при выявлении и оценке налоговых рисков, разработке методов реагирования на них, анализе внутреннего контроля в бухгалтерии.

Наши услуги будут полезны, если:

- в отношении вашей организации регулярно проводятся налоговые проверки с доначислениями налогов;
- вы хотите сократить количество ошибок при расчете налогов;
- вы хотите оптимизировать численность персонала бухгалтерии;
- вы хотите обратиться в налоговый орган с заявлением о проведении налогового мониторинга.

Мы в соцсетях:

МКПЦН-Консультант
123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1, пом. 1/1 +7 (495) 111-09-90 www.nalogov.net