

7.3. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ МОШЕННИЧЕСТВА В СЕТЕВЫХ РЕСТОРАНАХ

Суйц В.П., д.э.н., профессор, зав. кафедрой учета, анализа и аудита;

Азыдова А.В., аспирантка экономического факультета

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

Статья посвящена вопросам организации системы внутреннего контроля для управления рисками мошенничества в сетевых ресторанах. Рассматриваются предпосылки, признаки, уровни и последствия мошенничества (квадрат мошенничества), а также основные направления организации внутреннего контроля в ресторанном бизнесе.

В условиях неэффективной контрольной среды возрастают всегда существовавшие риски мошенничества. Ухудшение экономической ситуации способствует расширению возможностей и мотивов для совершения мошенничества, следовательно, возникают риски.

Понятие мошенничества содержится в международных и российских стандартах аудита. Согласно Международному стандарту аудита (МСА) 240 «Обязанности аудитора в отношении мошенничества при проведении аудита финансовой отчетности» мошенничество – преднамеренное действие, совершенное одним или несколькими лицами из числа руководства субъекта, лиц, наделенных руководящими полномочиями, сотрудников, или третьих сторон, имеющее признаки обмана с целью получения несправедливого или незаконного преимущества. При этом выделяются два вида преднамеренных искажений: искажения финансовой отчетности, и искажения, вызванные незаконным присвоением активов [5].

Аналогичные определения содержатся в Федеральном стандарте аудиторской деятельности (ФСАД) 5/2010 «Обязанности аудитора по рассмотрению недобросовестных действий в ходе аудита», в котором указывается, что в ходе аудита должны быть рассмотрены недобросовестные действия, которые явились причиной существенных искажений бухгалтерской отчетности, а именно: искажений, возникших в результате недобросовестного составления бухгалтерской отчетности, и искажений, возникших в результате присвоения активов. Основными факторами риска недобросовестных действий, принимаемыми аудитором во внимание при рассмотрении недобросовестных действий, являются: мотивирующие факторы; давление совершить недобросовестное действие; осознанная возможность предпринять недобросовестное действие и способность завуалировать его, находя ему логическое обоснование [1].

В стандартах приведены примеры событий или условий, которые указывают на наличие стимула или давления, вынуждающего совершить мошенничество или предоставить возможность совершения мошенничества.

1. Мотивирующие факторы и давление (давление с целью соответствовать финансовым целям, угроза банкротства, конкуренция, приходящая в упадок отрасль, операции, не имеющие экономической сути и др.).

2. Возможности для совершения мошенничества (неэффективные средства контроля, сложная организационная структура, использование посредников, неэффективный персонал, неэффективная служба внутреннего аудита, доминирующий стиль руководства, сложные операции, серьезные корректировки в прошлом и др.).
3. Способность завуалировать совершение мошенничества, находя логическое обоснование (отсутствие этических ценностей, недобросовестное отношение к делу, личные интересы в противовес деловым и др.) [5].

Примерами мошенничества, приводящего к выгоде, являются налоговое мошенничество; умеренное неправильное представление или оценка операций, активов, обязательств или доходов; намеренное неправильное применение трансфертных цен; сознательное сокрытие или упущение важной информации; запрещенные виды бизнеса; продажа или передача прав на получение фиктивных активов, либо активов, о которых была представлена ложная информация [5].

Примерами мошенничества, наносящего вред организации, являются получение взяток и незаконных вознаграждений; передача отдельному лицу потенциально прибыльной операции, осуществление которой в обычных обстоятельствах привело бы к получению компанией прибыли; растрата (кража) и фальсификация финансовых документов; преднамеренное сокрытие или искаженное представление событий или данных; требования об уплате товаров или услуг, которые в действительности не были проданы или оказаны предприятием [5].

Обзор мнений специалистов относительно экономической классификации корпоративного мошенничества, позволяет выделить следующие виды мошенничества: коммерческий сговор, ложная информация, хищение активов, конфликт интересов, технические злоупотребления, технологические злоупотребления, компьютерное мошенничество, в том числе с применением «хакерских» атак, коррупция.

На рис. 1 представлены четыре группы факторов – «квадрат мошенничества», которые характеризуют предпосылки, признаки, уровни и последствия недобросовестных действий (мошенничества) при ведении учета и подготовке отчетности.

Первая группа факторов – предпосылки

К их числу следует отнести наличие огромных психологических и материальных интересов, стимулов и мотивов для совершения мошенничества, для быстрого получения выгоды.

Наличие принуждения, давления, вынужденных действий с целью соответствовать поставленным задачам, избежать угрозы банкротства, выиграть в конкурентной борьбе, выполнить определенные операции, не имеющие смысла для компании, смягчить возможности банкротства и т.д. Наличие условий и возможностей для совершения недобросовестных действий:

- недостатки в системе внутреннего контроля;
- неэтичное поведение персонала;
- плохая организация внутреннего аудита;
- накопленные проблемы в ведении бухгалтерского учета и т.д.

Наличие мнимой или реальной возможности и способности скрыть недобросовестные действия, обман различными дополнительными действиями.

Вторая группа факторов – признаки

Признаки можно разделить на формальные и признаки по существу.

К формальным признакам можно отнести признаки, которые, как показывает практика налоговых органов, аудиторская практика, имеют очень высокую вероятность того, что отчетность искажена уже априори. Так, например, налоговые органы выявили признаки вероятного мошенничества с отчетностью не только на стадии ведения учета, но даже на стадии государственной регистрации компании [3]. При наличии такого формального даже признака организацию вносят в список юридических лиц, контролируемых в первую очередь (ЮЛ-КПО). К формальным признакам мошенничества можно отнести и другие косвенные признаки мошенничества.

К признакам по существу относятся выявленные в системе внутреннего и внешнего контроля прямые признаки искажения отчетности и хищения активов: конкретные операции, документы, нарушения требований законодательных и нормативных документов (рис. 1).



Рис. 1. Квадрат мошенничества: предпосылки, признаки, уровни, последствия

Третья группа факторов – уровни мошенничества

Могут быть выделены следующие уровни действующих лиц:

- наемные работники;
- лица, принимающие решения (управленческий персонал);
- собственники;
- третьи лица.

Наемные работники заинтересованы в совершении мошеннических действий с целью хищений либо для благоприятной оценки их деятельности, что будет способствовать получению ими дополнительных стимулов, поощрений. Аналогичные мотивы применимы и для лиц, принимающих решения (управленческого персонала). Собственники могут быть заинтересованы в выводе активов из организации с целью сокращения налоговых платежей в бюджет, сокрытия реальных доходов.

К числу третьих лиц следует отнести лиц, способных оказывать давление на руководство и принуждающих руководство компании исказить учет и отчетность преднамеренно.

Четвертая группа факторов – основные последствия (следы) мошенничества

Следы, которые обычно включают:

- вывод активов;
- искажения учета и отчетности.

В ресторанном бизнесе примером мошенничества могут служить следующие признаки: привлечение субподрядных организаций по уборке помещений и оказанию сопутствующих услуг. Открываются небольшие компании, основной вид деятельности которых – уборка помещений и сопутствующие услуги. Основная организация привлекает такие компании для уборки помещений в ресторанах. Фактически в указанных фирмах числятся наемные сотрудники самой организации. Услуги оказываются по ценам выше рыночных. Первичные документы составляются таким образом, чтобы не было возможности определить, какие конкретно услуги оказаны и в каком объеме (указывается только общая сумма денежных средств за оказанные услуги без разбивки по сотрудникам). Таким образом, денежные средства выводятся из основной организации.

Другим примером и признаком мошенничества является отражение услуг в бухгалтерском учете, которые фактически не были оказаны компании. Привлекается организация, которая оказывает определенные услуги (юридические услуги, проведение тренингов, обучение персонала, ремонт и т.п.). В акте указывается, что оказаны услуги на определенную сумму. Отчет по результатам оказания услуг, как правило, не составляется.

Таким образом, денежные средства выводятся из организации. Признаками того, что услуги фактически не были оказаны, являются:

- отсутствие отчета по результатам оказания услуг;
- некорректно составленные первичные документы;
- высокая стоимость услуг по сравнению с рыночными ценами;
- «нецелевое» назначение услуг (например, корпоративные мероприятия, цель которых не связана с основной деятельностью компании).

В компаниях ресторанного бизнеса часть выручки может не отражаться в бухгалтерском учете. Как правило, сокрытие выручки осуществляется для того, чтобы снизить налоговые платежи в бюджет. В таком случае учет может вестись либо в отдельной программе, либо в специальном отчете в формате Excel. В нем отражаются поступления и платежи. Из данных средств может выплачиваться заработная плата, официально не проведенная в учете, а также осуществляться другие расходы. Выявить такой учет является довольно сложно, поскольку он практически не связан с официальным учетом. Косвенными признаками того, что в компании ведется двойной учет, являются:

- низкая заработная плата сотрудников по сравнению с вознаграждениями работников в данной отрасли;
- отсутствие либо незначительные расходы на аренду и прочие расходы;
- небольшая выручка по сравнению с другими компаниями в данной отрасли.

Однако указанные признаки не являются прямым доказательством того, что компания не отражает часть выручки и расходов в официальном бухгалтерском учете, поскольку могут быть и другие факторы, влияющие на размер выручки и расходов (неблагоприятная ситуация с поставщиками услуг, отсутствие оборотных средств и другие).

В случаях, когда к мошенничеству причастен исполнитель (наемный работник), признаками мошенничества могут являться:

- двойные оплаты и просроченные проводки;

- сомнительные надписи на документах и подделка подписи санкционирующего лица;
- приписки (в путевых листах);
- недостатки и излишки денежных средств в кассе;
- существенный рост остатков по счетам;
- перечисление оплат со значительным опозданием;
- совпадение платежных реквизитов заказчика и получателей платежей;
- недостачи и излишки, пересортица;
- расхождения физических характеристик объектов;
- существенные превышения норм расхода материалов, отклонение от рецептур, спецификаций;
- образование сверхнормативных запасов и избыточные закупки;
- использование материальных ценностей в личных целях, присвоение денежных средств [2].

Если исполнителем мошенничества является лицо, принимающее решение, то признаками мошенничества являются, как правило, наличие несогласованности различных показателей, необъяснимые отклонения итоговых показателей от средних величин, аномальные или подозрительные тенденции, динамика или явления в деятельности предприятия. В частности, следующие:

- рост доходов при уменьшении запасов товарно-материальных ценностей;
- рост доходов при снижении оборотов по кассе и уменьшении кредиторской задолженности;
- необъяснимые изменения в балансовой отчетности, резкое падение эффективности деятельности;
- высокая доля накладных расходов;
- рост запасов при уменьшении кредиторской задолженности;
- необоснованность применяемых норм и нормативов и отсутствие их пересмотра;
- частая смена материально ответственных лиц, руководителей цехов и бригад;
- крупные и необычные сделки, совершенные в конце отчетного периода;
- перечисление многочисленных авансов поставщикам и подрядчикам;
- выдача займов, осуществление финансовых вложений;
- крупные сделки с заинтересованностью (совершенные между связанными сторонами);
- участие организации в крупных судебных разбирательствах;
- инвестирование подозрительных и рискованных проектов;

- назначение льготных условий работы с контрагентами (льготные цены, коммерческие кредиты, низкие проценты по заемным средствам и т.п.) [2].

К внешним признакам мошенничества относятся такие признаки как:

- частые смены юрисконсультантов, консультантов и аудиторов;
- отказ аудитора от выражения мнения о достоверности финансовой отчетности организации;
- отзыв или проблемы с обслуживанием лицензий;
- частые проверки со стороны контрольных органов;
- множество банков и расчетных счетов;
- множество сделок с заинтересованностью;
- подозрительно большое число новых заказчиков или поставщиков;
- отсутствие обоснования выбора поставщика – подрядчика, тендера либо его формальный характер [2].

Искажение отчетности может осуществляться лицами, принимающими решения (управленцами) с целью «приукрасить» отчетность, что будет способствовать получению дополнительных бонусов, премий, поощрений. Другим последствием мошенничества может быть вывод активов. Управленцы в сговоре с наемными работниками могут быть заинтересованы в том, чтобы вывести часть активов из организации (например, отражать части операций «мимо кассы»).

Основными мерами по противодействию мошенничеству являются следующие мероприятия:

- внешний аудит;
- внутренний аудит;
- усиление системы контроля / проверка расходов;
- создание Кодекса корпоративной этики;
- привлечение консультанта по кадровым вопросам / юрисконсульта;
- проведение юридической экспертизы;
- привлечение сотрудника, принимающего сообщения о злоупотреблениях на условиях конфиденциальности;
- проведение тренингов по противодействию мошенничеству;
- наличие «горячей линии», в том числе в сети Интернет.

Следовательно, руководству необходимо разработать комплекс мер, направленных на сокращение рисков мошенничества с учетом отраслевой принадлежности организации, размера бюджета и других факторов (табл. 1).

Таблица 1

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ И ОБНАРУЖЕНИЯ МОШЕННИЧЕСТВА И ИСКАЖЕНИЙ В ПРЕДСТАВЛЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Система внутреннего и внешнего контроля достоверности учета и отчетности				
Способы и методы противодействия мошенничеству	Предварительный контроль	Текущий контроль	Последующий контроль	Способы и методы обнаружения мошенничества
	Внешний – законодательные и нормативные акты Внутренний контроль: • внутрифирменные стандарты и процедуры; • нормы, нормативы; • плановые показатели; • процедуры формирования информации; • описания бизнес-процессов и другие	Первичный уровень - функционирование технологических процедур управления бизнес-процессами (контроль формирования первичных данных в момент их возникновения для обеспечения их достоверности)	Консолидированный уровень • бухгалтерский контроль; • аудит: □ внешний; □ внутренний; • ревизия; • форензик; • судебная бухгалтерия; • внешние ведомственные проверки (налоговая и др.)	

В табл. 1 представлена система внутреннего и внешнего контроля для противодействия и обнаружения искажения в представленной финансовой отчетности. Могут быть выделены предварительный, текущий и последующий контроль. В рамках предварительного контроля существуют внешний и внутренний уровни. К внешнему уровню относятся законодательные и нормативные акты по контролю. В частности, следует отметить Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 7 августа 2001 г. №115-ФЗ, в ст. 4 которого указано, что к основным мерам, направленным на противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, относятся в том числе:

- обязательные процедуры внутреннего контроля; обязательный контроль;
- запрет на информирование клиентов и иных лиц о принимаемых мерах противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- иные меры, принимаемые в соответствии с федеральными законами.

К внутреннему уровню относятся внутрифирменные стандарты, политики, процедуры, нормы, нормативы, плановые показатели, процедуры формирования информации, описание бизнес-процессов и другое. В частности, в части контроля закупок могут быть разработаны:

- процедура по учету товарно-материальных ценностей;
- процедура по порядку проведения инвентаризации;
- процедура по порядку работы с поставщиками товаров, работ, услуг;
- процедура по порядку проведения тендеров.

В рамках текущего контроля осуществляется контроль на первичном уровне. Функционирование технологических процедур управления бизнес-процессами (контроль формирования первичных данных в момент их возникновения для обеспечения их достоверности). В частности, может осуществляться контроль внесения данных о заказах со стороны менеджеров на регулярной основе.

При последующем контроле могут быть выделены:

- бухгалтерский контроль;
- аудит – внутренний и внешний;
- ревизия;
- форензик;
- судебная бухгалтерия;
- ведомственные проверки (налоговые проверки – камеральные и выездные, контроль качества и другие).

Бухгалтерский контроль может осуществляться главным бухгалтером либо финансовым директором. На регулярной основе главный бухгалтер контролирует корректность внесения данных сотрудниками бухгалтерии путем построения отчетов в бухгалтерской программе. Осуществляется анализ данных на предмет наличия значительных сумм сделок, большого количества закупленных товаров, высоких цен и т.д. Регулярно проверяется первичная документация на выборочной основе на предмет корректности оформления документов.

Посредством внешнего аудита также могут быть выявлены ошибки и искажения в учете и отчетности. Однако более детальный контроль может осуществляться посредством внутреннего аудита при правильной организации работы данного отдела, поскольку основной целью внутреннего аудита является повышение эффективности деятельности организации.

Еще одним инструментом контроля является ревизия. Необходимость создания ревизионных отделов для некоторых организаций закреплена законодательно. Сотрудники отдела ревизии могут проводить внезапные инвентаризации кассы, имущества и другие мероприятия, направленные на выявление мошеннических действий.

В последнее время все более распространенным инструментом контроля становится форензик, который представляет собой юридическое расследование соблюдения менеджментом норм и правил, регулирующих деятельность менеджмента. Цель – выявление признаков нарушения менеджерами действующего законодательства и внутренних регламентов компании-работодателя, злоупотребления своими полномочиями, вовлечения в информационный шпионаж или нелегальные схемы, неразумности и / или недобросовестности при принятии тех или иных бизнес-решений, которые привели или могут привести к убыткам бизнеса. Также существует форензик аудит, включающий выражение мнения о законности операций компании, используя методы аудита эффективности (value for money audit), аудита правильности (regularity audit), следственного (investigative audit) и финансового аудита (financial audit). Цель – определить, отражена ли в финансовой отчетности компании истинная ценность бизнеса, выявить имело ли место мошенничество [4].

Таблица 2

СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ СРЕДЫ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Специфика формирования контрольной среды в ресторанном бизнесе			
Характер работы	Организация контроля	Возможность привлечения контролеров	Объекты контроля
Характеризуется наличием простых производственных процессов низкой сложности, преимущественно проведение различного рода работ и оказание услуг	Осуществление процедур внутреннего контроля визуальным способом: • инвентаризации; • контроль доступа к программам.	Сотрудники отдела внутреннего аудита, ревизионного отдела. Контролеры-технологи, имеющие образование и опыт работы в данной отрасли. Осведомители	Количество и качество материалов, закупаемой продукции для перепродажи. Количество потребляемых горюче-смазочных материалов (ГСМ). Количество и качество заготовленной и произведенной продукции. Объемы и качество сопутствующих работ и услуг, в том числе оказываемых услуг соисполнителями и выполняемых работ субподрядчиками – готовая продукция, работы, услуги и т.п.

В табл. 2 рассмотрена специфика формирования контрольной среды в ресторанном бизнесе. Ресторанный бизнес характеризуется наличием простых производственных процессов низкой сложности, преимущественно проведение различного рода работ и оказание услуг.

Осуществление процедур внутреннего контроля должно проводиться в том числе визуальным способом посредством проведения инвентаризации имущества, контроля доступа к программам.

Для осуществления процедур внутреннего контроля привлекаются сотрудники отдела внутреннего аудита, ревизионного отдела, контролеры – технологи, имеющие высшее образование и опыт работы в данной отрасли, осведомители.

Основными объектами контроля могут быть количество и качество материалов, закупаемой продукции для перепродажи, количество потребляемых ГСМ, количество и качество заготовленной и произведенной продукции, объемы и качество сопутствующих работ и услуг; в том числе оказываемых услуг соисполнителями и выполняемых работ субподрядчиками – готовая продукция, работы, услуги и т.п.

На рис. 2 представлены основные направления внутреннего контроля деятельности в ресторанном бизнесе. Естественно, данная классификация не является исчерпывающей и может быть легко расширена.

Контроль результатов	Контроль доступа к финансовым документам и активам	Контроль операций	Контроль персонала
Мониторинг системы внутреннего контроля	Основные направления внутреннего контроля для противодействия мошенничеству		Контроль доступа к ТМЦ
Контроль хозяйственных операций (расходование средств)	Контроль имущества	Контроль добросовестности и контрагентов	Контроль доступа к денежным средствам

Рис. 2. Основные направления внутреннего контроля деятельности в ресторанном бизнесе

Для сокращения рисков мошенничества необходимо создание эффективной системы внутреннего контроля. Система внутреннего контроля включает основные направления и меры внутреннего контроля и анализа деятельности в ресторанном бизнесе (табл. 3).

Таблица 3

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И МЕРЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Организация внутреннего контроля	
Предотвращение бухгалтерских ошибок, искажений	Специальные меры контроля и анализа деятельности и движения хозяйственных средств
Контроль операций	Наличие должностных инструкций, предусматривающих типовые бухгалтерские операции. Для отражения нетиповых операций необходимо согласование с начальником отдела / главным бухгалтером. Выявление ошибок и отклонений при ежемесячном закрытии периода – за их выявление и исправление отвечают начальники отделов / заместители главного бухгалтера

Организация внутреннего контроля	
Предотвращение бухгалтерских ошибок, искажений	Специальные меры контроля и анализа деятельности и движения хозяйственных средств
Контроль доступа к товарно-материальным ценностям	Ежемесячный анализ движения товарно-материальных ценностей (приход, расход, списание), выявление отклонений, анализ причин отклонений, выявление виновных лиц. Инвентаризация – ежемесячная и перед увольнением материально-ответственного лица
Контроль доступа к денежным средствам	Еженедельные внезапные инвентаризации наличности в кассах ресторанов. Запрет расходования денежных средств из выручки. Проведение плановых инвентаризаций денежной наличности. Проведение ежедневного сравнения данных о выручке (Z-отчеты) с данными об инкассации, фактическим зачислением денежных средств на счета компании и отраженным в журнале кассира-операциониста остатком денежных средств на конец дня (по каждому ресторану). Внезапная ревизия в ресторане и выявление виновного в злоупотреблении лица. Оснащение веб-камерами всех кассовых зон ресторанов и складских помещений (рестораны и логистический центр). Денежные средства в ресторанах по окончании смены должны переноситься из денежных ящиков контрольно-кассовых машин (ККМ) в сейф, ключ от сейфа должен храниться у генерального менеджера ресторана, доступ к сейфу должен быть только у него. Помещение ресторана должно сдаваться на охрану. Все помещения ресторанов должны быть снабжены «тревожной кнопкой» (возле кассы). В офисе под хранение денег в кассе должен быть выделен сейф в отдельном помещении. Компания должна заключать договор с охранным агентством. Процедура доступа в офис в нерабочее время должна регламентироваться приказом генерального директора. Складские помещения должны находиться под круглосуточной охраной, существует пропускная система ввоза / вывоза товара
Контроль добросовестности контрагентов	Запрос учредительных документов в соответствии с регламентом заключения договоров
Контроль имущества	Периодическая инвентаризация товарно-материальных ценностей, кассы, иного имущества компании, инвентаризация расчетов. Мониторинг счетов бухгалтерского учета. Анализ открытых позиций во всем счетам
Контроль результатов	Подготовка отчета на ежемесячной основе, который передается акционерам компании, обсуждается с акционерами. Проведение оценки и анализ результатов на ежеквартальной основе
Контроль доступа к финансовым документам и активам компании	Финансовые документы должны храниться у ответственных лиц и после обработки сдаваться в архив. Из архива они могут быть получены только по письменному запросу, подписанному руководителем бухгалтерии Имущество компании должно находиться в охраняемых помещениях, пользователи несут

Организация внутреннего контроля	
Предотвращение бухгалтерских ошибок, искажений	Специальные меры контроля и анализа деятельности и движения хозяйственных средств
	<p>материальную ответственность за сохранность. Контроль конфликтов на этапах проведения финансовых операций в системе, одобрения операций в системе.</p> <p>Меры по физической защите активов компании (охрана, сейфы, ограничение физического доступа и т.п.).</p> <p>Оригиналы первичных документов подлежат архивированию. В работе с третьими сторонами должны использоваться сканированные документы из программы, доступ к которым лимитирован на основе ролей.</p> <p>Финансовые документы должны храниться в изолированном помещении с ограниченным доступом. В бухгалтерии и отделе кадров должны быть выделены сейфы для хранения печатей, кассы, трудовых книжек и иных особо важных документов.</p> <p>Лица, осуществляющие контроль за расходованием средств, не должны иметь непосредственный доступ к активам компании</p>
Контроль хозяйственных операций (расходование средств)	<p>Расходование средств компании невозможно без санкции ответственных лиц (например, главного бухгалтера и финансового директора). Платежные поручения должны формироваться только через внутреннюю электронную систему документооборота, согласование должно осуществляться только с компьютера ответственных лиц (например, финансового директора, финансового контролера и главного бухгалтера (электронная цифровая подпись)).</p> <p>Наличные денежные средства могут быть получены только по чековой книжке из банка и могут расходоваться строго на основании заявок, подписанных главным бухгалтером и финансовым директором.</p> <p>Авансовые отчеты с приложением первичных документов должны поступать в бухгалтерию и проверяться.</p> <p>Одобрение закупок и затрат должно быть организовано через программу</p>
Контроль персонала	<p>Проведение проверки надежности кандидатов на должности, предусматривающие доступ к активам, подверженным незаконному присвоению. На руководящие должности с согласия кандидата должно проводиться собеседование с психологами. Для руководства готовят психологический портрет кандидата</p>

Контроль ведется по следующим основным направлениям:

- контроль всех видов операций: производственных, снабженческих, финансовых и др.;
- контроль доступа к товарно-материальным ценностям;
- контроль доступа к денежным средствам;
- контроль добросовестности контрагентов;
- контроль имущества;
- контроль результатов;
- контроль доступа к финансовым документам и активам компании;
- контроль хозяйственных операций (расходование средств);
- контроль персонала.

В организации должен осуществляться контроль операций. Для предотвращения бухгалтерских ошибок

должны быть разработаны должностные инструкции, предусматривающие процедуры отражения типовых бухгалтерских операций. Для отражения нетиповых операций необходимо согласование с начальником отдела / главным бухгалтером. Ежемесячное закрытие периода выявляет ошибки и отклонения - за их выявление и исправление отвечают начальники отделов / заместители главного бухгалтера.

Контроль доступа к товарно-материальным ценностям

Для выявления недобросовестных действий лиц, имеющих доступ к товарно-материальным ценностям – должен проводиться ежемесячный анализ движения товарно-материальных ценностей (приход, расход, списание), должны выявляться отклонения, должны анализироваться причины отклонений, выявляться виновные лица. Перед увольнением материально-ответственного лица обязательно должна проводиться инвентаризация (помимо обязательной ежемесячной инвентаризации).

Контроль доступа к денежным средствам

Для выявления недобросовестных действий лиц, имеющих доступ к денежным средствам, необходимы еженедельные внезапные инвентаризации наличности в кассах ресторанов, запрет на расходование денежных средств из выручки. Плановые инвентаризации денежной наличности должны проводиться в последний день месяца по всем ресторанам. Должно проводиться ежедневное сравнение данных о выручке (Z-отчеты) с данными об инкассации, фактическим зачислением денежных средств на счета компании и отраженным в журнале кассира-операциониста остатком денежных средств на конец дня (по каждому ресторану). Этим должны заниматься сотрудники отдела учета выручки. Обо всех случаях отклонений они в тот же день должны информировать отдел внутреннего аудита, который немедленно должен организовать внезапную ревизию в ресторане, выявить виновное в злоупотреблении лицо и организовать возмещение убытка, нанесенного компании.

Для обеспечения мер безопасности и предотвращения злоупотреблений все кассовые зоны ресторанов и складские помещения (рестораны и логистический центр) должны быть оснащены веб-камерами, через которые в режиме нон-стоп должно осуществляться наблюдение (данные записываются и хранятся, при необходимости анализируются видеозаписи).

Контроль добросовестности контрагентов

Необходимо проводить проверку контрагентов путем запроса учредительных документов в соответствие с регламентом заключения договоров. В противном случае грозит попадание в список юридических лиц, контролируемых в первую очередь (ЮЛ-КПО) налоговой инспекции.

Контроль имущества

Должна проводиться периодическая инвентаризация товарно-материальных ценностей, кассы, иного имущества компании, инвентаризация расчетов, мониторинг счетов бухгалтерского учета, анализ открытых позиций во всем счетам, установление целей каждому сотруднику.

Контроль результатов

В компании должны существовать лица, ответственные за оценку риска существенных искажений финансовой (бухгалтерской) отчетности в результате недобросовестных действий или ошибки. Ежемесячно должен готовиться отчет, который передается акционерам компании, обсуждается с акционерами. Необходимо проводить оценку, оценивать ее результаты на ежеквартальной основе.

Контроль доступа к финансовым документам и активам компании

В компании должны быть разработаны меры по защите от несанкционированного доступа к финансовым документам и активам компании. Финансовые документы должны храниться у ответственных лиц и после обработки сдаваться в архив. Из архива они могут быть получены по письменному запросу, подписанному руководителем бухгалтерии. Имущество компании должно находиться в охраняемых помещениях, пользователи несут материальную ответственность за сохранность. Может быть организован контроль конфликтов интересов на этапах проведения финансовых операций в системе, а также одобрения операций. Могут предприниматься меры по физической защите активов компании (охрана, сейфы, ограничение физического доступа и т.п.). Оригиналы первичных документов подлежат архивированию. В работе с третьими сторонами используются сканированные документы из программы, доступ к которым лимитирован на основе распределения ответственности.

Финансовые документы должны храниться в изолированном помещении с ограниченным доступом. В бухгалтерии и отделе кадров должны быть выделены сейфы для хранения печатей, кассы, трудовых книжек и иных особо важных документов.

Контроль хозяйственных операций (расходование средств)

В компании должна быть разработана надлежащая система контроля (разрешения и утверждения) руководством хозяйственных операций (например, исключение фактов расходования средств без соответствующих подписей на расходных документах). Расходование средств компании невозможно без санкции ответственных лиц (например, главного бухгалтера и финансового директора). Платежные поручения формируются только через внутреннюю электронную систему документооборота, согласование идет только с компьютера ответственных лиц (например, финансового директора, финансового контролера и главного бухгалтера (электронная цифровая подпись)). Наличные денежные средства могут быть получены только по чековой книжке из банка и могут расходоваться строго на основании заявок, подписанных главным бухгалтером и финансовым директором. Авансовые отчеты с приложением первичных документов должны поступать в бухгалтерию и проверяться. Одобрение закупок и затрат может быть организовано через программу.

Лица, осуществляющие контроль за расходованием средств, не должны иметь непосредственный доступ к активам компании.

В компании должна быть разработана система контроля за сокрытием или пропуском информации об операциях в учетных записях или документах. Такие ошибки должны выявляться, должны вноситься ис-

правления в учет. Все выявленные существенные ошибки должны документироваться и исправляться, ежемесячно должно проверяться исправление ранее выявленных ошибок.

В компании должна осуществляться надлежащая охрана денежных средств, материальных запасов или основных средств и прочих активов в целях предотвращения физического доступа. Денежные средства в ресторанах по окончании смены должны переноситься из денежных ящиков ККМ в сейф, ключ от сейфа должен храниться у генерального менеджера ресторана, доступ к сейфу должен быть только у него. Помещение ресторана должно сдаваться под охрану. Все помещения ресторанов должны быть снабжены «тревожной кнопкой» (возле кассы). В офисе под хранение денег в кассе должен быть выделен сейф в отдельном помещении. Компания должна заключить договор с охранным агентством. Процедура доступа в офис в нерабочее время должна быть регламентирована приказом генерального директора. Складские помещения должны находиться под круглосуточной охраной, должна существовать пропускная система ввоза / вывоза товара.

Контроль персонала

Руководством компании должна проводиться проверка надежности кандидатов на должности, предусматривающие доступ к активам, подверженным незаконному присвоению. Такая проверка проводится по отношению ко всем кандидатам на подобные должности. Проверку может проводить собственная служба безопасности. Проверяются следующие данные.

1. Достоверность сведений, указанных в резюме.
2. Контакты по предыдущим местам работы кандидата
3. Данные о ближайших родственниках, месте жительства, наличии судимостей и возбуждения уголовных дел в отношении кандидата.
4. Подлинность документов об образовании
5. Наличие крупных долговых обязательств, кредитная история.
6. Информация о том, не состоит ли кандидат на учете у психиатра по алкоголизму, наркомании, игромании.
7. Данные о наличии недвижимости, автомобилей на соответствие доходу по предыдущим местам работы.
8. Данные о наличии гражданства других государств.
9. На руководящие должности с согласия кандидата должно проводиться собеседование с психологами (может быть заключен договор со специализированной компанией). Для руководства готовят психологический портрет кандидата.

Мониторинг средств контроля

В компании на ежемесячной основе должен проводиться мониторинг средств контроля для предотвращения и выявления ошибок и недобросовестных действий. Могут быть составлены вопросники по оценке личных результатов работы, проводиться внутренний аудит, осуществляться контроль конфликтов. Должны предприниматься меры по физической защите активов компании (охрана, сейфы, ограничение физического доступа и т.д.). По результатам должен составляться отчет для акционеров компании.

В настоящее время система внутреннего контроля компаний ресторанного бизнеса нуждается в существенном совершенствовании. В частности, как показывает практика, во внутреннем контроле компаний имеются существенные проблемы и пробелы. В частности, решение вопросов контроля возложено на

функциональные службы, которые с этой работой плохо справляются, необходимая информация для контроля поступает с опозданием и т.д. Эффективно функционирующая система внутреннего контроля позволяет своевременно обнаруживать недостатки в работе организации, а также принимать меры для их устранения и предотвращения в будущем. Автоматизация основных бизнес-процессов компании позволяет решить ряд проблем, присущих компаниям ресторанного бизнеса, а именно усилить контроль за деятельностью ресторанов, повысить уровень обслуживания посетителей ресторанов, предотвратить хищения со стороны персонала ресторанов, сократить трудозатраты на обработку информации, оптимизировать численность персонала.

Литература

1. Обязанности аудитора по рассмотрению недобросовестных действий в ходе аудита [Электронный ресурс] : федер. стандарт аудиторской деятельности ФСАД 5/2010. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Гританс Я.М. Система внутреннего контроля: как эффективно бороться с корпоративным мошенничеством [Текст] / Я.М. Гританс. – М. : Инфотропик Медиа, 2011. – 304 с.
3. Пельнова Г. 109 признаков «однодневки» по секретным материалам ФНС [Электронный ресурс] / Г. Пельнова // Расчет. – 2012. – №8. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Штефан М.А. Аудит мошенничества: понятие и сущность [Электронный ресурс] / М.А. Штефан // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – №40. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. International standard on auditing 240. The auditor's responsibilities relating to fraud in an audit of financial statements. Effective for audits of financial statements for periods beginning on or after December 15, 2009 // International Federation of Accountants (IFAC). <http://www.ifac.org/sites/default/files/downloads/a012-2010-iaasb-handbook-isa-240.pdf>.

Ключевые слова

Система внутреннего контроля; общественное питание; контрольная среда; мошенничество; квадрат мошенничества; контроль; искажение отчетности; внутренний и внешний аудит; ревизия; форензик.

Суйц Виктор Паулевич

Азыдова Анастасия Валерьевна

РЕЦЕНЗИЯ

Преднамеренное искажение финансовой (бухгалтерской) отчетности довольно распространенное явление. Манипуляции в учете и отчетности свойственны и ресторанному бизнесу. В силу специфических особенностей этого бизнеса, риски мошенничества здесь особенно высоки. Это делает рассматриваемую проблематику особенно актуальной. И не только для ресторанного бизнеса.

Несомненный интерес в статье вызывает предлагаемый авторами «квадрат мошенничества». Это группировка случаев мошенничества в учете и отчетности по предпосылкам, признакам, уровням действующих лиц и последствиям (следам) мошенничества.

В статье авторы рассматривают систему внутреннего контроля как совокупность способов и методов противодействия мошенничеству и способов и методов обнаружения мошенничества на стадиях предварительного, текущего и последующего контроля. Рассмотрены специфические особенности формирования контрольной среды в ресторанном бизнесе.

В статье дается классификация и подробно рассматриваются основные направления организации внутреннего контроля в ресторанном бизнесе.

Эти направления, по мнению авторов, включают: контроль хозяйственных операций, контроль доступа к товарно-материальным ценностям, денежным средствам, контроль добросовестности контрагентов, контроль имущества, результатов, доступа к финансовым документами, активам компании и мониторинг контроля.

Статья представляет несомненный интерес как для научных работников, преподавателей вузов, так и для практиков, в частности, аудиторов, специалистов по информационным технологиям.

Чая В.Т., д.э.н., профессор кафедры учета, анализа и аудита Московского государственного университета им. М.В.Ломоносова.