**ПЛАН**

**оценки (аудита) эффективности бизнес-процессов**

**Москва, 2025 г.**

Оглавление

[1. Общая информация 4](#_Toc177649162)

[2. Анализ используемых нормативных документов 5](#_Toc177649163)

[3. Реализация бизнесс-процессов 6](#_Toc177649164)

[3.1. Коммерческая деятельность 6](#_Toc177649165)

[3.2. Работа с рекламациями 6](#_Toc177649166)

[3.3. Бюджетный процесс 9](#_Toc177649167)

[3.4. Договорная работа 10](#_Toc177649168)

[3.5. Проведение инвентаризаций 16](#_Toc177649169)

[3.6. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) 17](#_Toc177649170)

[3.7. Принятие решений по выплате премий, изменению должностных окладов 18](#_Toc177649171)

[3.8. Материальная ответственность 18](#_Toc177649172)

[3.9. Организация работы с кредиторской и дебиторской задолженностью 18](#_Toc177649173)

[3.10. Подготовка и проведение закупок 18](#_Toc177649174)

[3.11. Ведение претензионно-исковой работы 19](#_Toc177649175)

[3.12. Проведение служебного расследования 19](#_Toc177649176)

[3.13. Охрана (использование КТС, физическое охраны и технических средств обеспечения безопасности) 20](#_Toc177649177)

[3.14. Перемещение ТМЦ 21](#_Toc177649178)

[3.15. Изучение контрагентов 21](#_Toc177649179)

[3.16. Изучение кандидатов 22](#_Toc177649180)

[3.17. Коммерческая тайна 22](#_Toc177649181)

[3.18. Горячая линия 22](#_Toc177649182)

[4. Перечень должностей с предоставленными полномочиями 23](#_Toc177649183)

[5. Закрепление риск-ориентированных факторов в должностных инструкциях 24](#_Toc177649184)

[5.1. Бухгалтерский учет 24](#_Toc177649185)

[5.2. Кассовые операции 24](#_Toc177649186)

[5.3. Учет товарно-материальных ценностей 24](#_Toc177649187)

[5.4. Материальная ответственность 25](#_Toc177649188)

[5.5. Распределение денежных средств (бюджетирование) 25](#_Toc177649189)

[5.6. Работа с конфиденциальной информацией 25](#_Toc177649190)

[5.7. Административные права при работе с программным и ИТ-Обеспечением 25](#_Toc177649191)

[5.8. Работа с программным обеспечением, информационными системами 26](#_Toc177649192)

[5.9. Подписание отчетных документов по выполненным работам, полученным ТМЦ 26](#_Toc177649193)

[5.10. Проведение инвентаризаций 26](#_Toc177649194)

[5.11. Заключение договоров 27](#_Toc177649195)

[5.12. Приняте решений по установлению должностных окладов 27](#_Toc177649196)

[5.13. Принятие решения по изменению штатного расписания 28](#_Toc177649197)

[5.14. Принятие решений по списанию ТМЦ 28](#_Toc177649198)

[5.15. Закупка ТМЦ 28](#_Toc177649199)

[5.16. Ведение сладского учета 28](#_Toc177649200)

[5.17. Ведение переговоров с клиентами 29](#_Toc177649201)

[5.18. Административно-хозяйственное обеспечение 29](#_Toc177649202)

[6. Дебиторская задолженность 29](#_Toc177649203)

[6.1. Динамика изменения дебиторской задолженности 29](#_Toc177649204)

[6.2. Причины возникновения дебиторской задолженности 30](#_Toc177649205)

[7. Работа с контрагентами 30](#_Toc177649206)

[7.1. Особенности работы с контрагентами 30](#_Toc177649207)

[7.2. Экспресс-анализ риск-факторов по контрагентам 30](#_Toc177649208)

[7.2.1. Сводная экспресс-анализ риск-факторов по контрагентам (юридическим лицам) 30](#_Toc177649209)

[7.2.2. ООО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_», ИНН \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 31](#_Toc177649210)

[7.2.2.1. Общая информация 31](#_Toc177649211)

[7.2.2.2. Риск-факторы 31](#_Toc177649212)

[7.2.2.3. Уровень рисков 31](#_Toc177649213)

[7.2.2.4. Рекомендации 32](#_Toc177649214)

[7.2.2.5. Связи компании 32](#_Toc177649215)

[7.2.3. ООО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_», ИНН \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 32](#_Toc177649216)

[7.2.3.1. Общая информация 32](#_Toc177649217)

[7.2.3.2. Риск-факторы 32](#_Toc177649218)

[7.2.3.3. Уровень рисков 32](#_Toc177649219)

[7.2.3.4. Рекомендации 33](#_Toc177649220)

[7.2.3.5. Связи компании 33](#_Toc177649221)

[8. Работа с кандидатами 33](#_Toc177649222)

[8.1. Динамика изменения кандидатов 33](#_Toc177649223)

[8.2. Причины увольнения сотрудников 33](#_Toc177649224)

[8.3. Работа с персоналом 33](#_Toc177649225)

1. Общая информация

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование  |  |
| ОГРН |  |
| ИНН |  |
| Место размещения |  |
| Дата создания |  |
| Генеральный директор |  |
| Дата назначения |  |
| Контакты |  |
| Мобильный телефон |  |
| Почта  |  |
| Главный бухгалтер |  |
| Дата назначения |  |
| Контакты |  |
| Мобильный телефон |  |
| Почта  |  |
| Количество сотрудников на момент проведения аудита |  |
| Адрес офиса |  |
| Краткое описание офиса |  |
| Дополнительные площадки: |  |
| Дополнительный офис продаж |  |
|  |

1. Анализ используемых нормативных документов

В целях обеспечения прозрачности и бесперебойности финансово-хозяйственной деятельности компании целесообразно закрепить нормативными документами следующие бизнес-процессы:

* Положения о подразделениях;
* договорная работа;
* материальная ответственность;
* организация работы с кредиторской и дебиторской задолженностью;
* подготовка и проведение закупок продукции;
* ведение претензионно-исковой работы;
* проведение служебного расследования;
* охрана;
* перемещение ТМЦ;
* изучение контрагентов;
* изучение кандидатов;
* коммерческая тайна;
* программа «Горячая линия».

В результате анализа представленных локальных нормативных документов установлено, что в компании разработаны и утверждены следующие локальные акты:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование нормативного документа | Дата разработки, утверждения | Актуальность |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Реализация бизнесс-процессов
	1. Коммерческая деятельность

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Наличие положения о подразделении: функции, полномочия, решаемые задачи |  |
| Предоставление скидок дилерам: полномочия должностных лиц, процедура согласования |  |
| Порядок и полномочия должностных лиц по установлению договорных отношений с дилерами, партнерами |  |
| Аналитическая работа по оценке эффективности предоставленных скидок, отсрочек |  |

* 1. Работа с рекламациями

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Категории претензий | Лицо, ответственное за регистрацию претензий |  |
| Наличие данной обязанности в должностных обязанностях |  |
| Учет претензии по количеству тарных мест (при приемке товара) |  |
| Порядок регистрации претензий |  |
| Срок регистрации претензий |  |
| Учет претензии по ассортименту тарных мест (пересортица) |  |
| Учет претензии по количеству внутри тарных мест |  |
| Учет претензии по качеству вновь приобретенного товара |  |
| Учет претензии по качеству эксплуатируемого товара (по гарантийным обязательствам). |  |
| Содержание претензий | Лицо, ответственное за полноту и правильность содержания претензии и документов |  |
| Наличие данной обязанности в должностных обязанностях |  |
| Сроки предъявления претензий |  |
| Пакет документов для рассмотрения претензий |  |
| Сроки рассмотрения претензий |  |
| Порядок рассмотрения претензии |  |
| Варианты решений по претензии |  |
| Срок предъявления претензий | По количеству тарных мест и ассортименту принимаются Поставщиком в течение 3-х рабочих дней с момента поступления Товара на склад Покупателя |  |
| По количеству внутри тарных мест осуществляется на складе Покупателя (Партнера); претензия принимается в течение 10 (десяти) дней с момента фактического получения товара Покупателем |  |
| по количеству и ассортименту тарных мест (пересортица) принимаются в течение 3-х рабочих дней с момента поступления Товара на склад Покупателя (партнера) |  |
| По качеству вновь приобретенного товара осуществляется на складе Покупателя. Претензии принимаются в течение 10 дней с момента поставки Товара |  |
| Документы, необходимые для предъявления претензий | Акт приёмки Товара по количеству с указанием № смены и даты изготовления. Накладная, подтверждающая факт отгрузки товара.Фотография этикетки с горизонтальным штрих кодом;Фотография неукомплектованной коробки.Гарантийный талон. заполненный в установленной форме (при рассмотрении претензии от конечного Потребителя).Фотография некачественного товара. |  |
| Документы, подтверждающие удовлетворение претензии | Должностное лицо, ответственное за определение полноты и правильности содержания предоставленных документов |  |
| Наличие пакеты документов:* возвратные накладные;
* кассовый расходный ордер;
* расписка покупателя о возвращении денежной суммы и отсутствии претензий по текущему акту;
* акты выполненных монтажных работ (в случае возмещения убытков на монтаж);
* документы, подтверждающие стоимость транспортных расходов (в случае возмещения).
 |  |
| Прием претензий от Партнеров/Потребителей  |  |  |
|  |  |
|  |  |
| Срок рассмотрения претензии |  |  |
|  |  |
| Варианты удовлетворения рекламаций по качеству |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Анализ причин рекламаций |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Отчетность  |  |  |
|  |  |
|  |  |

* 1. Бюджетный процесс

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Период начала процедуры |  |
| Участники процедуры |  |
| Подготовка пояснительных записок к бюджету |  |
| Проверка бюджета, согласование, утверждение |  |
| Анализ исполнения бюджета |  |
| Основания для переноса бюджетных ассигнований по утвержденным статьям |  |
| КПЭ исполнения бюджета |  |

* 1. Договорная работа

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Зона действия документа | Распространяется:на договоры с Поставщиками, стоимость которых равна либо превышает **300 000 (триста тысяч) рублей;**на все **договоры с Покупателями продукции.** |  |
| Общая стоимость договора | Общая стоимость складывается из цены всех Приложений (дополнений, спецификаций, счетов-заказов и т.д.) к договору. |  |
| Должностные лица, участвующие в проверке | Лица, участвующие в проверкеОтветственный исполнитель – сотрудник, осуществляющий непосредственную работу с Контрагентом;Руководитель ответственного исполнителя;Служба безопасности, в лице руководителя;Юридический отдел, в лице руководителя;Бухгалтерия, в лице главного бухгалтера;Генеральный директор;Лицо, принимающее решение о работе с Контрагентом, по результатам проведенной проверки.  |  |
| Документы, предоставляемые контрагентом | Копия Устава (с печатью налогового органа на последней странице;Копия решения/Протокола о создании;Копия Свидетельства ИНН;Копия Свидетельства ОГРН;Копия Протокола/решения о назначении Генерального/Директора;Копия Свидетельства о праве собственности на здание/помещение, расположенное по юридическому адресу, согласно учредительным документам либо копия договора аренды, (с приложением копии свидетельства о праве собственности); Все изменения (листы записи + протоколы/решения), вносимые в учредительные документы, если они не отражены в Уставе;Оригинал доверенности, в случае, если договор подписывает представитель по доверенности;Банковская карточка с образцами подписей и оттиском печати (копия), либо копия паспорта руководителя/+ копия паспорта представителя по Доверенности;Выписка из ЕГРЮЛ (электронная форма с сайта ФНС);Акт сверки с налоговым органом либо справка из налогового органа об отсутствии задолженности перед бюджетом (оригинал) на последний отчетный период;Список участников Общества;Копия бухгалтерского баланса с отметкой налогового органа о его принятии, Копия отчета о финансовых результатах, Копия отчета о ДДС;Справка из банка об открытии счета, указанного в реквизитах Контрагента |  |
| Деятельность юридического подразделения при подготовке договора | Юридическое подразделение проверяет:не представлены ли контрагентом документы для [регистрации изменений](https://service.nalog.ru/uwsfind.do)**,** вносимых в учредительные документы или сведений, содержащихся в ЕГРЮЛ;не принято ли опубликованное в [Вестнике государственной регистрации](http://www.vestnik-gosreg.ru/publ/vgr/) решение о ликвидации, о реорганизации, об уменьшении уставного капитала, о приобретении обществом с ограниченной ответственностью 20% уставного капитала другого общества и т. д.;не принято ли в отношении контрагента решение о предстоящем исключении из ЕГРЮЛ как [недействующего предпринимателя](https://service.nalog.ru/uwsfind.do);не входят ли в состав исполнительных органов организации-контрагента [дисквалифицированные лица](https://service.nalog.ru/disfind.do);не зарегистрирован ли контрагент по адресу "[массовой регистрации](https://service.nalog.ru/addrfind.do)" и осуществляется ли с ним [связь](https://service.nalog.ru/baddr.do) по указанному в ЕГРЮЛ адресу;отсутствие учредителя или руководителя организации в реестре лиц, [отказавшихся от участия](https://service.nalog.ru/svl.do) (руководства) в организации;не находится ли потенциальный контрагент на какой-либо стадии банкротства;не участвует ли потенциальный контрагент в судебных разбирательствах. |  |
| Деятельность бухгалтерии при подготовке договора | В течение 3х дней должна провести анализ финансовой устойчивости, долговой нагрузки контрагента и т.д. |  |
| Деятельность подразделения безопасности при подготовке договора | Осуществляет проверку контрагента на наличие признаков аффилированности с другими компаниями, на «реальность» существования и деятельности исполнительных органов контрагента (директоров, участников) и др. |  |
| Срок проведения проверок | По 3 дня для каждого этапа. |  |
| Отвод контрагента  | Полномочия и основания для отказа контрагенту в установлении договорных отношений |  |
| Согласование  | Должностное лицо, подразделение, ответственное за подготовку проекта договора |  |
| кто за какие вопросы отвечает при согласовании (правильность реквизитов, расчет стоимости, предоставленные скидки, соответствие бюджетным ассигнованиям и т.д.) |  |
| Сроки, в течении которых должно пройти согласование участвующими по-отдельности и в целом весь процесс |  |
| В согласовании принимают участие:ответственный менеджер, его непосредственный руководитель, руководитель подразделения, ответственного за заключение договора;бухгалтерия, в лице главного бухгалтера;финансовое управление, в лице финансового директора;юридический отдел, в лице начальника юридического отдела;технический директор (при наличии в сделке технических условий, касающихся производственного оборудования);отдел технологии и качества, в лице главного технолога (при наличии в сделке технологических условий, касающихся сырья для производства продукции);управление закупок, в лице начальника отдела логистики. |  |
| Визирование договора | Сроки, в течении которых должно пройти визирование участвующими по-отдельности и в целом весь процесс |  |
| В визировании договора участвуют:подразделение, ответственное за заключение договора (ответственный менеджер, его непосредственный руководитель, руководитель подразделения);бухгалтерия, в лице главного бухгалтера;финансовое управление, в лице финансового директора;технический директор (при наличии в сделке технических условий, касающихся производственного оборудования);отдел технологии и качества, в лице главного технолога (при наличии в сделке технологических условий, касающихся сырья для производства продукции);управление закупок, в лице начальника отдела логистики (при условии нашего участия в перевозке и/или при необходимости таможенного оформления);юридический отдел, в лице начальника юридического отдела. |  |
| Документы, предоставляемые контрагентом | УставСвидетельства ИНН/ОГРНПротокол о подтверждении полномочий единоличного исполнительного органаВыписка ЕГРЮЛ (электронная форма)Карточка с реквизитами |  |
| Срок рассмотрения Договора  | Срок рассмотрения Договора каждым из подразделений не более 3х дней с момента предоставления всех необходимых сопроводительных документов. |  |
| Порядок заключения дополнительных соглашений к договору | Кто принимает решение по дополнительным соглашениям |  |
| Ограничения по сумма для дополнительных соглашений |  |
| Порядок согласования дополнительных соглашений |  |
| Полномочия при подписании договоров | Полномочия при подписании договоров (суммы, предметы) |  |
| Контроль за исполнением договоров, платежной дисциплиной | Должностное лицо, отвечающее за контроль исполнения договоров, платежной дисциплиной |  |
| Порядок передачи полномочий по договору |  |
| Хранение договоров |  |
| Пролонгация договоров | Порядок пролонгации договоров |  |
| Должностные лица, уведомляемые о пролонгации договоров |  |
| Порядок регистрации писем, соглашений при пролонгации договоров |  |

* 1. Проведение инвентаризаций

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Случаи проведения инвентаризации |  |
| Основания для проведения инвентаризации |  |
| Состав инвентаризационной комиссии |  |
| Документы, оформляемые для проведения инвентаризации |  |
| Срок проведения инвентаризации |  |
| Порядок оформления результатов инвентаризации |  |
| План устранения недостатков |  |
| Порядок привлечения к ответственности лиц, имеющих отношение к выявленных недостаткам, недостачам |  |
| Контрольные процедуры |  |

* 1. Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Основания для внедрения КПЭ |  |
| Порядок согласования и утверждения КПЭ |  |
| Обоснованность для расчета КПЭ |  |
| Простота, счетность количественных показателей, возможность их достижения |  |
| Зависимость КПЭ для топ-менеджеров от финансовых показателей |  |
| Полномочия по утверждению результатов выполнения КПЭ |  |

* 1. Принятие решений по выплате премий, изменению должностных окладов

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  | Генеральный директор |  |

* 1. Материальная ответственность

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Закрепление материальной ответственности сотрудников при заключении трудового договора путем подписания соответствующих документов и на основании локального нормативного акта |  |
| Наличие согласия сотрудника о материальной ответственности |  |

* 1. Организация работы с кредиторской и дебиторской задолженностью

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Лицо, ответственное за мониторинга изменения КиДЗ |  |
| Мероприятия, проводимые по предупреждению КиДЗ |  |
| Проведение служебных расследований по факту возникновения просроченной ДЗ. |  |

* 1. Подготовка и проведение закупок

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Планирование закупок на период |  |
| Ответственные за подготовку и проведение закупок по подразделения и в целом за компанию |  |
| Объем документов, необходимых для инициирования закупки |  |
| Полномочия должностных лиц по принятию решения по проведению закупки |  |
| Порядок и сроки формирования соответствующих документов, места размещения информации о планируемых закупках |  |
| Контроль критериев, требований, содержащихся в закупочной документации, фактическим, содержащихся в договорах |  |
| Структура отчетности по проведенным закупкам |  |
| Ответственность за своевременность и полноту подготовки документов для проведения приобретения товаров, работ и услуг |  |

* 1. Ведение претензионно-исковой работы

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Полномочия и порядок ведения претензионно-исковой работы |  |
| Сроки подготовки соответствующих документов |  |
| Наличие шаблонов, подготавливаемых при возникновении соответствующих обстоятельств (заявления, акты и т.д.) |  |
| Ответственность за своевременность и полноту подготовки документов в рамках претензионно-исковой работы |  |

* 1. Проведение служебного расследования

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Случаи проведения служебного расследования |  |
| Состав комиссии при проведении служебного расследования |  |
| Документы, оформляемые при проведении служебного расследования |  |
| Срок проведения служебного расследования |  |
| План устранения недостатков |  |
| Порядок привлечения к ответственности лиц, имеющих отношение к выявленных недостаткам, недостачам |  |
| Контрольные процедуры. |  |

* 1. Охрана (использование КТС, физическое охраны и технических средств обеспечения безопасности)

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Порядок и особенности внутриобъектового и пропускного режимов |  |
| Специфика использования технических средств обеспечения безопасности |  |
| Регулярность проведения контрольных мероприятий по охране объекта |  |
| Регулярность проведения контрольных мероприятий по техническому осмотру, модернизации ТС и т.д.; |  |
| Должностные лица, ответственные за организацию охраны объекта, использование ТСО |  |
| Критерии, обязательные к учеты при выборе охранной организации |  |
| Прочие требования, направленные на всестороннее обеспечения безопасности сотрудников компании, его зданий и сооружений, имущества, денежных средств. |  |

* 1. Перемещение ТМЦ

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Порядок перемещения ТМЦ внутри компании и за ее пределами |  |
| Кто имеет право давать разрешение на перемещение ТМЦ |  |
| Основания для перемещения ТМЦ |  |
| Документальное оформление перемещения ТМЦ |  |
| Лица, ответственные за оформление документы по перемещению ТМЦ |  |
| Сроки оформления документов по перемещению ТМЦ |  |
| Контрольные процедуры |  |
| Ответственность за своевременность, полноту и достоверность внесения сведений о перемещении ТМЦ в соответствующее программное обеспечение |  |

* 1. Изучение контрагентов

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Случаи и порядок изучения контрагента |  |
| Полномочия по подготовке заявок на изучение контрагентов |  |
| Экспресс-оценка риск-факторов |  |
| Исключения, при изучении контрагентов |  |
| Порядок изучения контрагентов при пролонгации договорных отношений |  |
| Полнота отчетной информации |  |
| Особенности постановки контрагента на мониторинг изменения существенной информации |  |
| Ответственность должностных лиц по передаче сведений о контрагенте при увольнении, переводе и т.д. |  |

* 1. Изучение кандидатов

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Порядок изучения кандидатов |  |
| Экспресс-оценка риск-факторов |  |
| Исключения, при изучении кандидатов |  |
| Особенности постановки кандидатов на мониторинг аффилированности |  |

* 1. Коммерческая тайна

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Подписание соглашения о соблюдении режима коммерческой тайны работником при приеме на работу. | Наличие соглашения о соблюдении режима коммерческой тайны работниками, имеющими к ней доступ. |

* 1. Горячая линия

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Место размещения информации о «Горячей линии» |  |
| Порядок регистрации сообщений, поступающих на «Горячую линию» |  |
| Полномочия структурных подразделений (ИТ, безопасности, контроля и т.д.) при организации «Горячей линии» |  |
| Анализ поступивших сообщений |  |
| Проведение служебного расследования по сообщениям, поступившим на «Горячую линию», регистрация результатов |  |
| Подготовка отчёта по сообщениям, поступившим на «Горячую линию» |  |
| Принятие мер по результатам служебного расследования |  |

1. Перечень должностей с предоставленными полномочиями

| **№ п/п** | **Наименование должности** | **Бухгалтерский учет** | **Кассовые операции** | **Учет ТМЦ** | **Материальная ответственность** | **Распределение денежных средств (бюджетирование)** | **Работа с конфиденциальной информацией** | **Административные права при работе с ПО, ИТ-обеспечению** | **Подписание отчетных документов по выполненным работам** | **Подписание отчетных документов по полученным ТМЦ** | **Проведение инвентаризаций** | **Заключение договоров** | **Предоставление скидок Клиентам** | **Принятие решения по установлению должностных окладов** | **Принятие решения по изменению штатного расписания** | **Принятие решения по списанию ТМЦ, денежных средств** | **Закупка ТМЦ** | **Складской учет** | **АХО** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. Закрепление риск-ориентированных факторов в должностных инструкциях
	1. Бухгалтерский учет

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Кассовые операции

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Учет товарно-материальных ценностей

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Материальная ответственность

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Распределение денежных средств (бюджетирование)

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Работа с конфиденциальной информацией

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Административные права при работе с программным и ИТ-Обеспечением

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Работа с программным обеспечением, информационными системами

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Подписание отчетных документов по выполненным работам, полученным ТМЦ

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Проведение инвентаризаций

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Заключение договоров

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Приняте решений по установлению должностных окладов

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Принятие решения по изменению штатного расписания

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Принятие решений по списанию ТМЦ

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  | Главный бухгалтер |  |
|  | Генеральный директор |  |

* 1. Закупка ТМЦ

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Ведение сладского учета

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Ведение переговоров с клиентами

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 1. Административно-хозяйственное обеспечение

| № п/п | Должность | Предусмотрено должностными обязанностями |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Дебиторская задолженность
	1. Динамика изменения дебиторской задолженности

| **Наименование компании** | **ДЗ на 01.01.2018** | **ДЗ на 01.01.2019** | **ДЗ на 01.01.2020** | **ДЗ на 01.01.2021** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

* 1. Причины возникновения дебиторской задолженности

Указываются основные причины возникновения дебиторской и кредиторской задолженности

1. Работа с контрагентами
	1. Особенности работы с контрагентами

Указываются основные причины оттока контрагентов.

* 1. Экспресс-анализ риск-факторов по контрагентам
		1. Сводная экспресс-анализ риск-факторов по контрагентам (юридическим лицам)

| **№ п/п** | **Наименование компании** | **Размер ДЗ по состоянию на 01.01.21 г.** | **Оценка риска** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

* + 1. ООО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_», ИНН \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
			1. Общая информация

|  |  |
| --- | --- |
| Дата регистрации компании |  |
| Юридический адрес |  |
| Фактический адрес |  |
| ФИО генерального директора (ИНН) |  |
| Учредитель (ИНН) |  |
| Основные вилы деятельности по ОКВЭД (код, расшифровка) |  |
| Сайт |  |
| Дата регистрации сайта |  |
| Дата проверки |  |

* + - 1. Риск-факторы
			2. Уровень рисков

| Уровень риска | Описание риска |
| --- | --- |
| Имеются риски |   |
| Средний уровень рисков |   |
| Значительные риски |   |
| Высокие риски |  |
| Критические риски |  |

* + - 1. Рекомендации
			2. Связи компании
		1. ООО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_», ИНН \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
			1. Общая информация

|  |  |
| --- | --- |
| Дата регистрации компании |  |
| Юридический адрес |  |
| Фактический адрес |  |
| ФИО генерального директора (ИНН) |  |
| Учредитель (ИНН) |  |
| Основные вилы деятельности по ОКВЭД (код, расшифровка) |  |
| Сайт |  |
| Дата регистрации сайта |  |
| Дата проверки |  |

* + - 1. Риск-факторы
			2. Уровень рисков

| Уровень риска | Описание риска |
| --- | --- |
| Имеются риски |   |
| Средний уровень рисков |   |
| Значительные риски |   |
| Высокие риски |  |
| Критические риски |  |

* + - 1. Рекомендации
			2. Связи компании
1. Работа с кандидатами
	1. Динамика изменения кандидатов

| № п/п | Наименование | На 01.01.19 | На 01.01.20 | На 01.12.21 | Примечание |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Количество сотрудников |  |  |  | Принято в течении 2018 года – Уволено в течении 2019 года – Принято в течении 2020 года – Уволено в течении 2021 года –  |

* 1. Причины увольнения сотрудников

Указываются основные причины увольнения сотрудников.

* 1. Работа с персоналом

| **Предусмотрено корпоративным стандартом** | **Описание процесса/****Содержание недостатка** |
| --- | --- |
| Отчетность подразделения по работе с персоналом: текучесть, заполнение вакансий и т.д. |  |
| Наличие должностных обязанностей в личных делах сотрудников |  |
| Документы, оформляемые кандидатами при трудоустройстве |  |
| Трудовые споры, зафиксированные в компании |  |
| Аттестация персонала: регулярность, результаты |  |