

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES



Трансформация системы внутреннего контроля

Система внутреннего контроля: преимущества и предпосылки внедрения и трансформации

- За последние 15 лет внутренний контроль прошел эволюцию от законодательных требований до инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса.
- Методы организации внутреннего контроля расширились и включают множество вариаций в зависимости от особенностей компании.
- Внутренний контроль становится неотъемлемой частью риск-ориентированного подхода к управлению организацией.
- Эффективная система внутреннего контроля является приоритетом компаний, нацеленных на повышение достоверности отчетности.



Ключевые предпосылки внедрения и трансформации СВК



Трансформация бизнес-процессов в связи с внедрением / развитием ERP-систем

Реинжиниринг бизнес-процессов (в том числе



Наличие инцидентов, связанных с возникновением рисков сверх установленного риск-аппетита компании



Снижение надежности СВК из-за неэффективного процесса управления изменениями (отключение автоматических контрольных процедур / изменение алгоритма их работы)



Отсутствие актуальной документации по бизнеспроцессам и их реализации в информационных системах



Сниженная скорость выполнения операций, наличие дублирующих функций

аутсорсинг)

построение ОЦО, передача функций на

Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК



- 1. Анализ текущего состояния и уровня развития СВК и системы управления рисками
- Анализ текущих нормативных документов, регламентирующих требования к организации СВК
- 3. Сравнительный анализ текущего состояния развития СВК с лучшей практикой и средним уровнем по отрасли
- 4. Предоставление рекомендаций по развитию СВК компании с оценкой сложности, стоимости, сроков и результатов внедрения рекомендаций
- 5. Разработка дорожной карты развития СВК компании

Результаты работ:

 Отчет с результатами диагностики текущего состояния и уровня развития СВК, включая рекомендации по развитию с учетом лучшей практики, а также требований стандартов COSO



Разработка нормативнометодологических документов по внутреннему контролю

- 1. Анализ организационной структуры и иерархии нормативно-методологических документов (НМД)
- 2. Анализ текущих бизнес-процессов и НМД
- 3. Формулирование требований к содержанию НМД
- 4. Подготовка НМД по внутреннему контролю и управлению рисками в соответствии с требованиями и принятой иерархией документов
- 5. Разработка рекомендаций по актуализации иных НМД, связанных с внутренним контролем

Результаты работ:

- Пакет НМД по внутреннему контролю и управлению рисками
- Рекомендации по актуализации действующих НМД, связанных с внутренним контролем и управлением рисками



Повышение надежности бизнес-процессов за счет внутреннего контроля

- 1. Анализ текущих бизнес-процессов (НМД, моделей и описаний бизнес-процессов)
- 2. Выявление и описание рисков бизнеспроцессов
- 3. Описание существующих контрольных процедур (КП)
- 4. Анализ полноты покрытия рисков существующими КП, в том числе оценка эффективности дизайна ключевых КП
- 5. Формирование предложений по оптимизации и внедрению контрольных процедур

Результаты работ:

 Матрицы рисков и контрольных процедур, включая рекомендации по дополнению, оптимизации, автоматизации контрольных процедур для покрытия рисков бизнеспроцессов



Трансформация СВК в рамках внедрения или развития ERP-систем

- 1. Проведение обследования / Fit-Gap-анализа, формирование требований к автоматизации и настройке контрольных процедур
- 2. Формирование матрицы рисков и контрольных процедур для целевых бизнес-
- 3. Детализация описания контрольных процедур с учетом выбранных подходов к технической реализации ERP-системы
- Тестирование работы контрольных процедур, настроенных в ERP-системе

Результаты работ:

- Требования к автоматизации контрольных процедур
- Реестр с результатами Fit-Gap-анализа
- Матрицы рисков и контрольных процедур для целевых бизнес-процессов

AO «ЛРТ»

Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК Оценка зрелости СВК

Для оценки уровня зрелости Системы внутреннего контроля используется модель оценки зрелости СВК ДРТ*.

В рамках оказываемых услуг ДРТ определит текущий уровень зрелости и сформирует рекомендации по целевому уровню развития СВК на среднесрочную перспективу, в том числе предложит рекомендации с учетом лучшей практики, а также разработает дорожную карту развития СВК компании.



^{*} Модель сформирована на основании методологии COSO ICS (Внутренний контроль. Интегрированная модель), 2013 год В случае необходимости анализ может быть проведен на основании ИСО 31000 или требований к организации СВК в рамках налогового мониторинга.

Пример оценки уровня развития СВК* Контрольная среда Мониторинг Оценка рисков Средства Коммуникация контроля Текущий уровень развития Целевой уровень развития Средний уровень по отрасли **—** Лучшие практики

Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК Разработка нормативно-методологических документов по внутреннему контролю

При разработке методологических документов внутреннего контроля ДРТ принимает во внимание организационную структуру компании и участников процессов в области внутреннего контроля, а также принятую в компании иерархию документов.

Документ Политика по управлению рисками и внутреннему контролю Регламент по управлению процессами в области рисков и внутреннего контроля Методика / Положение по управлению процессами в области рисков и внутреннего контроля Карты / описания бизнес-процессов Матрицы рисков и контрольных процедур по бизнес-процессам

Примерное содержание

- Цель управления рисками
- Участники процессов управления рисками и внутреннего контроля, КПЭ участников процесса управления рисками и внутреннего контроля
- Подход к выявлению, оценке и документированию рисков
- Определение объема и планирование работ по СВК (периметр работ на год)
- Выявление и описание рисков, КП, формирование матриц рисков и контрольных процедур
- Организация процесса оценки эффективности Системы внутреннего контроля и мониторинга, а также подготовки отчетности по СВК
- Методологические принципы выполнения работ, указанных в Регламенте по системе управления рисками и СВК
- Методические принципы по документированию рисков и контрольных процедур
- Детализация критериев расчета существенности для отчетности в целом, статей отчетности, персональных ошибок
- Текстовые описания (концептуальные дизайны), блок-схемы
- График закрытия, инструкции и другие нормативные документы с описанием шагов процесса, участников, сроков, используемых ИТ-систем и документов
- Описание взаимосвязи шагов процессов и рисков и контрольных процедур
- Формулировка риска, его причины и последствия
- Описание КП с указанием обязательных атрибутов (исполнитель, след, частота, ИТ-система и т. д.)

Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК Повышение надежности бизнес-процессов за счет внутреннего контроля

При выполнении услуг по повышению надежности бизнес-процессов ДРТ уделяет особое внимание:

- обследованию контрольной среды на наличие избыточных контрольных процедур или тех, которые требуют изменения порядка выполнения;
- выявлению случаев совмещения ролей и полномочий при выполнении КП;
- анализу эффективности выполнения контрольных процедур в их текущем дизайне и необходимости их передачи в другие бизнес-функции;
- возможностям автоматизации ручных и ИТ-зависимых контрольных процедур.

При повышении надежности бизнес-процессов за счет внутреннего контроля достигаются следующие преимущества:

- снижение трудозатрат путем повышения уровня автоматизации бизнес-процессов, а также сокращения числа требующих исправления ошибок;
- повышение операционной эффективности процессов за счет сокращения числа совершаемых ошибок и снижения доли ручного труда;
- повышение качества и прозрачности процессов за счет улучшения управления рисками бизнес-процессов.

В результате выполнения работ ДРТ предлагает:

- матрицы рисков и контрольных процедур для текущих бизнес-процессов;
- рекомендации по пересмотру состава, порядка или ответственных лиц за выполнение контрольных процедур;
- рекомендации по повышению уровня автоматизации контрольных процедур.



Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК

Трансформация системы внутреннего контроля в рамках внедрения или развития ERP-систем



Обследование / Fit-Gap-анализ

(Требования к автоматизации бизнес-процессов/ результаты Fit-Gap-анализа)

- Выявление и включение требований по автоматизации и настройке контрольных процедур в функционально-технические требования
- Анализ выявленных разрывов и способа их устранения на предмет влияния на согласованную матрицу рисков и контрольных процедур



Концептуальный дизайн

(Концептуальный дизайн и схемы бизнеспроцессов)

Формирование матрицы рисков и контрольных процедур / корректировка существующей матрицы рисков и контрольных процедур в соответствии с результатами Fit-Gap-анализа



Настройка и разработка

(Проектная документация с подходом к технической реализации)

- Детализация дизайна КП с учетом выбранных подходов к технической реализации системы
- Анализ функциональных спецификаций с точки зрения влияния на текущее описание КП



Тестирование

(Протоколы тестирования функциональности системы, в том числе КП)

Подтверждение корректности работы автоматических контрольных процедур, возможности выполнения ИТ-зависимых контрольных процедур в рамках интеграционного и приемочного тестирования



Запуск и тиражирование системы

(Операционные инструкции, обучающий материал, дополнительные требования)

- Участие в обучении команды пользователей системы в области контрольных процедур
- Актуализация / создание операционных инструкций для исполнителей контрольных процедур
- Обновление матриц рисков и контрольных процедур по результатам анализа дополнительных требований при тиражировании системы на дочерние и зависимые общества



В структуре проектной команды внедрения группа по внутреннему контролю выделяется отдельно с целью:

- анализа сквозных бизнес-процессов;
- 2. достижения оптимального уровня покрытия рисков сквозных бизнес-процессов;
- 3. обеспечения единообразия в описании дизайна, требований по автоматизации и настройке контрольных процедур.

Контакты



Андрей Сотников
Партнер
Департамент управленческого консультирования

+7 (495) 787 06 00 (доб. 5460)

asotnikov@delret.ru



Екатерина Варюхина
Старший менеджер
Департамент управленческого консультирования
+7 (495) 787 06 00 (доб. 1457)
evaryukhina@delret.ru



Евгения Сысолятина
Старший менеджер
Департамент управленческого консультирования
+7 (495) 787 06 00 (доб. 5373)
esysolyatina@delret.ru

АО «ДРТ»



ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом компании Группы ДРТ (АО ДРТ и его аффилированные лица) не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в Группу ДРТ, не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.